Évaluation de suivi :

leçons apprises sur le renforcement des capacités

Direction générale de la santé de la
population et de la santé publique

Région du Manitoba et de la Saskatchewan

Santé Canada Health Canada

Canada

105-00397/

Évaluation de suivi :

leçons apprises sur le renforcement des capacités

Direction générale de la santé de la
population et de la santé publique

Région du Manitoba et de la Saskatchewan

"Notre mission est d'aider les Canadiens et les Canadiennes à améliorer leur état de santé."

Santé Canada

Pour de plus amples renseignements :

Manitoba :
Direction générale de la santé de la population et de la santé publique
Santé Canada
391, avenue York, pièce 300, indice de l'adresse E500
Winnipeg (Manitoba) R3C 4W1
Tél. : (204) 983-2833
Téléc. : (204) 983-8674

Saskatchewan :
Direction générale de la santé de la population et de la santé publique
Santé Canada
1920, rue Broad, 18e étage
Regina (Saskatchewan) S4P 3V2
Tél. : (306) 780-6846
Téléc. : (306) 780-6207

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2004
No de cat. H39-4/47-2004F
ISBN: 0-662-77147-8

Table des matières

A. Introduction 1

B. Sommaire 3

C. Résultats de l'atelier sur l'évaluation 9

D. Résultats de l'atelier sur l'élaboration de partenariats 17

E. À propos du soutien des projets 29

F. Analyse des résultats 35

G. Recommandations concernant les pratiques 37

H. Conclusion 39

Appendix A: Modèle de Berkowitz 41

Appendix B: Cadre d'évaluation 43

Appendix C: Modèle logique 51

A. Introduction

Le présent rapport porte sur les résultats d'une évaluation de suivi de deux ateliers parrainés par la Direction générale de la santé de la population et de la santé de publique (DGSPSP) de Santé Canada, région du Manitoba et de la Saskatchewan. Il s'agit d'un atelier sur l'évaluation tenu en septembre 2001 et d'un autre sur l'élaboration de partenariats réalisé en septembre 2002. Des évaluations ont été réalisées à la fin de chaque atelier. Puis, au début de 2003, on a mené une évaluation de suivi qui portait sur deux questions fondamentales :

Les ateliers ont-ils permis aux participants et participantes d'accroître leurs connaissances et leurs compétences en matière d'évaluation ou d'élaboration de partenariats et ont-ils réussi à modifier les attitudes à cet égard?

Quelles actions de la DGSPSP ont été perçues comme étant utiles ou nuisibles aux projets?

Le personnel de la DGSPSP, qui souhaite améliorer sa pratique de soutien des projets, considère cette évaluation de suivi comme un moyen de réunir des données qui peuvent lui être utiles dans son travail. Il reconnaît par ailleurs qu'il faudrait recueillir de l'information auprès de nombreux projets et sur une certaine période de temps afin de répondre à cette question fort complexe et importante. La présente évaluation devait toutefois permettre de faire la lumière sur certaines actions utiles ou nuisibles. Avec le temps et sur de nombreux projets, on pourra recueillir de l'information qui aidera à améliorer la pratique.

Le format de l'évaluation repose sur un modèle élaboré par Michaela Berkowitz (voir l'annexe A), adapté des quatre niveaux de Kirkpatrick pour l'évaluation de l'éducation et de la formation des adultes, ainsi que d'autres théoriciens. Le cadre de Kirkpatrick compte quatre niveaux fondamentaux pouvant être évalués :

- **Réaction** (niveau 1) au contenu et aux notions de l'atelier;
- **Apprentissage et assimilation** (niveau 2);
- **Application** (niveau 3) ou utilisation des outils et des concepts;
- **Résultats** (niveau 4) ou application généralisée des outils et des concepts au-delà de l'objectif initial pour lequel ils ont été appris.

À partir de ces quatre niveaux, l'équipe d'évaluation des deux ateliers a cerné une série de questions et d'indicateurs fondamentaux pour le processus d'évaluation. À partir du cadre d'évaluation (voir l'annexe B), un guide d'entrevue commun a été élaboré de manière à combiner les résultats des deux évaluations et à les utiliser pour répondre aux deux questions fondamentales de la recherche.

Le présent rapport fait état des résultats des deux évaluations de suivi réalisées avec des participants et participantes à l'atelier sur l'évaluation et à celui sur l'élaboration de partenariats. La section suivante met en lumière les soutiens que les membres des projets apprécient pour renforcer leurs capacités à réaliser des évaluations et à élaborer des partenariats. Suivent un analyse générale des résultats et une série de recommandations sur la manière dont la DGSPSP pourrait mieux soutenir le travail des projets.

Le rapport a été préparé par Karen Andres, de la Direction générale de la santé de la population et de la santé de publique de Santé Canada, Rhonda Chorney, de la Direction générale de la santé de la population et de la santé de publique de Santé Canada, Francine Deroche, de Consultation Deroche Consulting, et Meredith A. Moore, de Moore Chamberlin & Associates. Le rapport ne représente pas nécessairement le point de vue de Santé Canada.

B. Sommaire

I) Objectif

La Direction générale de la santé de la population et de la santé publique (DGSPSP), région du Manitoba et de la Saskatchewan, a effectué une évaluation de suivi concernant deux ateliers qu'elle a organisés. Le rôle de la DGSPSP dans le domaine du renforcement des capacités communautaires est au cœur de ses efforts visant à consolider les activités des projets financés. L'évaluation de suivi vise à évaluer l'efficacité de deux ateliers conçus pour renforcer les capacités.

Les deux ateliers ont eu lieu à un an d'intervalle. Le premier, d'une durée de deux jours et portant sur l'évaluation, s'est déroulé en septembre 2001 et a mis l'accent sur l'utilisation d'un modèle logique de programme pour la planification et l'évaluation. Les participants et participantes provenaient principalement de projets financés par le volet prévention et promotion de la Stratégie canadienne du diabète (SCD).

Le deuxième atelier, sur l'élaboration de partenariats, visait à aider les organismes et les groupes communautaires de la Saskatchewan à intégrer des stratégies d'élaboration de partenariats dans le cadre de leur travail. Les participants et participantes provenaient d'organismes communautaires, de districts régionaux de la santé, d'universités et de ministères. La plupart étaient issus de projets subventionnés par les programmes de financement de la DGSPSP.

II) Méthodologie

Des évaluations ont été remplies à la fin de chaque atelier. L'évaluation de suivi a été effectuée quatre mois après la tenue de l'atelier sur l'élaboration de partenariats et dix-sept mois après l'atelier sur l'évaluation. L'évaluation de suivi portait sur deux questions principales :

1. Les ateliers ont-ils permis aux participants et participantes d'accroître leurs connaissances et leurs compétences en matière d'évaluation ou d'élaboration de partenariats? Ont-ils réussi à modifier les attitudes?

2. Quelles actions de la DGSPSP ont été perçues comme étant utiles ou nuisibles au soutien des projets communautaires?

Compte tenu du faible taux de participation à l'atelier sur l'évaluation, on a interrogé les membres de six des huit projets qui y ont pris part. Quant aux deux autres projets, ils comptent maintenant une toute nouvelle équipe.

Quatre-vingt-quatre personnes ont participé à l'atelier sur l'élaboration de partenariats. Dans le cadre de l'évaluation de suivi, on a sélectionné des échantillons pour les groupes de discussion et les entrevues individuelles qui soient représentatifs des divers secteurs des programmes financés par la DGSPSP et des différentes régions de la Saskatchewan. Conformément aux critères d'échantillonnage, onze projets ont été sélectionnés. Dix personnes provenant de quatre projets ont pris part aux discussions en groupe, alors que cinq personnes provenant de quatre autres projets ont répondu à une entrevue téléphonique.

Les entrevues ont été enregistrées sur cassettes avec l'autorisation des personnes interrogées, puis transcrites aux fins d'analyse. Pour l'analyse des données, on a suivi le modèle de Michaela Berkowitz (voir l'annexe A), lequel a été adapté du modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick pour l'évaluation de la formation et de l'éducation des adultes. Le modèle de Kirkpatrick compte quatre niveaux d'évaluation :

- **Réaction** (niveau 1) au contenu et aux notions de l'atelier;
- **Apprentissage et assimilation** (niveau 2);
- **Application** (niveau 3) ou utilisation des outils et des concepts;
- **Résultats** (niveau 4) ou application généralisée des outils et des concepts au-delà de l'objectif initial pour lequel ils ont été appris.

À partir de ces quatre niveaux, une série de questions et d'indicateurs fondamentaux ont été cernés. Un guide d'entrevue commun a été élaboré de manière à combiner les résultats des évaluations des deux ateliers et à répondre aux deux questions fondamentales.

III) Résultats

Les résultats sont présentés en fonction des quatre niveaux de la théorie de Kirkpatrick relative à l'évaluation de l'éducation des adultes.

Réaction (niveau 1) : Toutes les personnes interrogées, à l'exception des membres d'un projet en particulier, ont affirmé que l'atelier sur l'évaluation avait été très utile pour faire le point sur leur travail. Quant aux participants et participantes qui connaissaient bien les domaines de la planification et de l'évaluation, l'atelier les a aidés à renforcer leur pratique et philosophie actuelles. Pour d'autres, l'atelier a aidé à examiner, à clarifier et à orienter les plans de programme de manière plus efficace et à créer des projets plus réalistes et plus faciles à gérer.

Il est important de tenir compte de l'expérience des répondants et répondantes en matière d'élaboration de partenariats au moment de jauger leur degré de satisfaction à l'égard de l'atelier. Les personnes qui se sont décrites comme étant " très expérimentées " dans le domaine des partenariats ont particulièrement apprécié les exercices en petits groupes qui donnaient l'occasion d'étudier des exemples concrets et incitaient les gens à penser à d'éventuels partenaires. Par contre, pour deux novices en matière d'élaboration de partenariats, les exercices en petits groupes du jour 1, au cours desquels le projet d'un volontaire était étudié à titre d'exemple, ont été décevants puisqu'ils n'y voyaient aucun lien avec leur travail. Finalement, pour une personne, les exercices n'avaient aucune application directe.

Apprentissage et assimilation (niveau 2) : Toutes les personnes ayant participé à l'atelier sur l'évaluation se souvenaient de certains concepts clés dix-sept mois plus tard. Chacune pouvait décrire l'objectif d'un modèle logique et expliquer la différence entre un but, un objectif et une activité. Certaines avaient utilisé le modèle logique pour décrire leurs programmes à d'autres. Parmi les trois projets qui avaient de bonnes ou d'excellentes assises en matière d'évaluation des programmes, un n'a apporté aucune modification à son plan d'évaluation ou de programme à la suite de l'atelier, un autre a apporté des modifications mineures et le dernier a révisé en profondeur son plan de programme et apporté d'importantes modifications à son plan d'évaluation.

Après quatre mois, les entrevues démontrent que toutes les personnes ayant participé à l'atelier sur les partenariats se souvenaient de certains concepts clés concernant les étapes de l'élaboration de partenariats. Certaines ont démontré une nouvelle attitude et de nouvelles connaissances parce qu'elles avaient assisté à l'atelier.

Application (niveau 3) : Après avoir assisté à l'atelier sur l'évaluation, les membres de quatre des six projets ont modifié leur schéma d'évaluation. Tous les projets ont procédé à une évaluation de mi-parcours comme l'exige la DGSPSP. Plus particulièrement, trois projets ont utilisé une méthode d'évaluation formative qui leur a permis d'obtenir une rétroaction continue, les a encouragés dans leurs efforts et leur a donné l'occasion de revoir les activités du programme afin de mieux atteindre leurs objectifs. Dix-sept mois après l'atelier, tous les participants et participantes ont affirmé se sentir plus confiants en ce qui a trait à leurs connaissances et compétences en matière d'évaluation. Ils avaient pris davantage conscience de l'importance et de l'utilité des évaluations et ils démontraient un plus grand intérêt à cet égard. D'après les entrevues, les membres de quatre projets avaient une attitude positive à l'égard des évaluations en raison de la formation complémentaire reçue, de l'exigence d'évaluation imposée par la DGSPSP et de l'utilisation efficace des résultats pour améliorer le projet.

Puisque seulement quatre mois s'étaient écoulés depuis la tenue de l'atelier sur l'élaboration de partenariats, les répondants et répondantes n'avaient pas tous encore eu l'occasion de mettre en pratique ce qu'ils avaient appris. Toutefois, il semble que certains concepts aient été appliqués, notamment ceux se rapportant à " faire ses devoirs " (étape 1) et à l'évaluation et à l'amélioration des partenariats existants (étape 3). Par exemple, les personnes expérimentées ont utilisé certains outils de façon formelle et informelle afin d'examiner les partenariats qui contribuaient à leur projet et ceux qui ne faisaient que puiser dans leurs ressources. En ce qui concerne les changements d'attitudes, les répondants et répondantes expérimentés ont déclaré que l'atelier avait confirmé leurs points de vue. Quant aux personnes moins expérimentées, l'atelier leur a permis de connaître différents points de vue sur les composantes d'un partenariat efficace.

Résultats (niveau 4) : Selon Kirkpatrick, le quatrième niveau est celui où les participants et participantes généralisent les connaissances acquises pour les appliquer à d'autres projets. Après l'atelier sur l'évaluation, une participante a démontré une telle généralisation en décrivant son programme dans le cadre d'un modèle logique puis a apporté des modifications à ses activités et à son processus d'évaluation. À la suite des premiers résultats de l'évaluation, des changements importants ont été apportés aux activités du programme afin d'en accroître la portée.

Rien n'indique que l'atelier sur l'élaboration de partenariats ait donné lieu à une telle généralisation. Étant donné que l'atelier ne s'était déroulé que quatre mois plus tôt, il n'était pas raisonnable de s'attendre à de tels résultats.

IV) Recommandations concernant les pratiques

L'évaluation avait entre autres objectifs de faire le point sur les pratiques en matière de renforcement des capacités de la DGSPSP et de présenter des recommandations afin que les projets financés soient mieux appuyés. À partir des résultats des entrevues et des analyses, les recommandations suivantes ont été formulées :

1. Continuer à promouvoir l'éducation et la formation continues, en partie par le biais d'ateliers.
2. Évaluer attentivement les besoins en matière d'apprentissage au moment de planifier des événements à caractère éducatif.
3. S'assurer que des partenaires communautaires participent à la planification et à la tenue des activités d'éducation et de formation.
4. Maintenir le soutien offert par les consultants et consultantes en programmes car il est bénéfique.
5. Offrir des appuis supplémentaires visant à accroître les capacités.
6. Maintenir le caractère obligatoire des évaluations pour les projets financés.

V) Conclusion

Les résultats de l'évaluation de suivi confirment la notion selon laquelle les ateliers sont efficaces non seulement pour accroître les connaissances et les compétences, mais aussi pour modifier les attitudes envers la pratique et, en ce qui nous concerne ici, plus particulièrement dans les domaines de l'évaluation et de l'élaboration de partenariats.

Les résultats de l'évaluation donnent un aperçu des pratiques de renforcement des capacités de la DGSPSP et laissent entendre que les pratiques actuelles sont perçues comme offrant un soutien et étant utiles aux projets financés dans l'atteinte de leurs objectifs. La présente évaluation n'est qu'un bref aperçu du travail relatif au renforcement des capacités. Afin de répondre à la question portant sur les moyens que pourrait prendre la DGSPSP pour améliorer sa pratique, il faudrait recueillir, sur une plus longue période, des données relatives aux projets et les analyser.

C. Résultats de l'atelier sur l'évaluation

Description de l'atelier

En septembre 2001, la DGSPSP a offert un atelier de deux jours sur l'utilisation de modèles logiques de programmes pour la planification et l'évaluation. Les participants et participantes provenaient notamment de projets financés par la Stratégie canadienne du diabète (SCD), ainsi que d'autres projets nouvellement financés par le Fonds pour la santé de la population. L'atelier a d'abord été conçu pour les projets financés par la SCD, puisque ce financement a débuté en août 2001. L'idée de tenir un atelier sur l'évaluation à l'étape initiale du financement était d'offrir aux groupes les connaissances, les compétences et le temps nécessaires pour mettre en œuvre un mécanisme leur permettant d'évaluer leur projet dès le départ. Toutes les dépenses liées à l'atelier et aux déplacements ont été couvertes par la DGSPSP. L'animatrice, deux membres de la DGSPSP et deux consultants responsables de l'évaluation nationale de la SCD ont accompagné quatorze participants et participantes issus de huit projets. Une des participantes était responsable du personnel pour un projet connexe, mais elle souhaitait assister à l'atelier pour ses propres objectifs en matière de renforcement des capacités.

Étant donné le nombre restreint de participants et participantes, l'animatrice et les personnes-ressources ont été en mesure de créer un environnement d'apprentissage très riche. On avait demandé aux participants et participantes d'apporter leurs propositions originales et leurs plans d'évaluation initiaux. En raison du ratio participants/personnes-ressources et de la disponibilité de la documentation sur la planification, les gens ont pu consacrer beaucoup de temps à leurs propres programmes et plans d'évaluation. Le fait de pouvoir immédiatement mettre en pratique les notions apprises a permis à tous et à toutes d'accroître leurs connaissances. Ainsi, à la fin de l'atelier, de nombreux participants et participantes avaient une bonne compréhension des mécanismes d'évaluation et de planification.

Les trois objectifs principaux de l'atelier étaient les suivants :

Les participants et participantes devront :
1. décrire la logique des objectifs et des activités de leur programme;
2. cerner les éléments clés des activités d'évaluation de leur programme;
3. planifier leurs évaluations, notamment en cernant les résultats escomptés et les indicateurs liés, et décrire les méthodes de collecte des données en utilisant un modèle logique de programme.

Méthodologie de l'évaluation de suivi

Aux fins de l'évaluation de suivi, les membres de six des huit projets ayant pris part à l'atelier sur l'évaluation ont été retenus pour les entrevues. Les deux autres projets avaient en effet un personnel complètement nouveau. Sur les quatorze participants et participantes, huit ont été interrogés, puisque trois travaillaient désormais à d'autres projets et n'étaient pas disponibles pour répondre aux questions et trois autres étaient partenaires dans des activités liées aux projets où des entrevues avaient lieu. Les entrevues ont été enregistrées avec l'autorisation des répondants et répondantes. Les cassettes ont servi à créer les diagrammes d'analyse des données, lesquels ont été utilisés pour préparer des rapports.

Il faut souligner que deux des quatorze participants et participantes à l'atelier sur l'évaluation avaient déjà de l'expérience en la matière, soit par suite d'une formation de niveau supérieur soit d'une expérience de travail intensive dans des domaines où les évaluations sont monnaie courante (p. ex. l'enseignement au secondaire). À cause de leurs antécédents, ces deux personnes n'ont pas trouvé l'expérience très enrichissante. Il faudra en tenir compte au moment d'examiner les réponses des entrevues pour l'évaluation de suivi.

Limites des données

En raison du petit nombre de participants et participantes disponibles pour les entrevues de suivi, il est possible que le point de saturation des données ne soit pas atteint ou encore que les données soient insuffisantes pour élaborer des thèmes fiables. En outre, la personne qui a réalisé les entrevues est la même qui a animé l'atelier, ce qui présente un risque de biais dans les réponses ou leur interprétation. Afin d'atténuer ces problèmes, le présent rapport contient de nombreuses citations et porte une attention particulière aux commentaires négatifs. Si l'animatrice a été choisie pour effectuer les entrevues, c'est parce qu'elle connaissait bien le contenu de l'atelier, qu'elle était en mesure de demander des précisions et qu'elle avait établi une relation positive avec les participants et participantes au cours de l'atelier. Aussi, l'évaluation portait sur l'utilisation des connaissances acquises pendant l'atelier et non pas sur l'atelier lui-même. Avant de commencer l'entrevue, on a expliqué aux participants et participantes que l'objectif principal était d'évaluer la pratique de la DGSPSP en matière d'appui aux projets, plus particulièrement l'utilité d'une formule d'atelier qui permet d'accroître les connaissances et les compétences.

Résultats

Les résultats des entrevues sont interprétés en fonction des questions d'évaluation principales cernées par l'équipe dans le cadre d'évaluation. Au cours du processus d'analyse des données, les réponses aux questions individuelles du guide d'entrevue ont été mises en rapport avec les éléments clés du cadre d'évaluation. Des parties importantes reposent sur les quatre niveaux de Kirkpatrick et sur les facteurs qui ont contribué ou nui aux projets. Les pratiques de la DGSPSP ayant contribué ou nui aux projets ainsi que les résultats imprévus sont présentés à la section D du rapport.

Réactions

Satisfaction à l'égard de l'atelier : résultats de l'évaluation sur place

La première réaction des participants et participantes à l'égard de l'atelier a été assez positive. En effet, six ont affirmé être très satisfaits, alors que quatre se sont dits satisfaits. De plus :

- les participants et participantes estiment avoir beaucoup appris (très intéressant = 6, intéressant = 4)
- l'utilité de l'atelier a reçu une excellente note (très utile = 9, utile = 2)
- l'animatrice connaissait bien la matière (tout à fait d'accord = 9, d'accord = 2)
- l'animatrice était intéressante (tout à fait d'accord = 8, d'accord = 2)
- on encourageait les discussions (tout à fait d'accord = 11, d'accord = 1)
- les participants et participantes estiment que leurs connaissances en matière d'évaluation se sont améliorées (améliorées = 5, quelque peu améliorées = 6).

Dans l'ensemble, les participants et participantes sont d'accord ou fortement d'accord pour dire que le sujet était bien structuré et qu'il était axé sur des discussions et des problèmes pertinents, que le matériel pédagogique a facilité l'apprentissage et que les activités ont aidé à mettre en pratique la matière enseignée.

Malgré un environnement d'apprentissage riche, le degré d'aisance des participants et participantes n'était toujours pas très élevé à la fin de l'atelier (plutôt à l'aise = 3, passablement à l'aise = 6). Dans l'ensemble, les participants et participantes estiment que le temps consacré à l'atelier était suffisant pour la matière couverte. Compte tenu du fait que les participants et participantes ont pu travailler directement sur des thèmes d'intérêt et particulièrement pertinents pour leurs projets et qu'ils ont pu bénéficier d'un excellent encadrement, les taux de satisfaction ne sont pas surprenants.

Satisfaction à l'égard de l'atelier : réactions dix-sept mois plus tard

Toutes les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation, à l'exception d'une seule, ont affirmé que l'atelier avait été très utile pour faire le point sur les activités des projets.

Toutefois les membres des projets n'étaient pas tous intéressés à assister à l'atelier; en fait, presque tous considéraient qu'il s'agissait d'une exigence de la DGSPSP. Les membres de deux projets estimaient au départ que l'atelier n'était pas adapté à leurs besoins en matière d'apprentissage. Dans un premier cas, on estimait posséder une vaste expérience et des connaissances approfondies en matière d'évaluation. Dans l'autre cas, on trouvait ennuyeux de devoir assister à un atelier sur la planification et l'évaluation puisque le projet, financé par une autre source, fonctionnait depuis presque deux ans déjà. Les fonds de la DGSPSP étaient utilisés pour réaliser des activités choisies. Deux autres personnes ont déclaré au début de l'atelier qu'elles " espéraient que ce ne soit pas une perte de temps totale ".

Malgré les mesures incitatives ou l'exigence sous-entendue, plusieurs participants et participantes ont changé d'avis par rapport à l'utilité de l'atelier. Une des deux personnes qui avaient peur de perdre leur temps a connu un changement positif dans le cadre de sa pratique professionnelle après avoir assisté à l'atelier. D'autres estimaient que ce n'était pas essentiel pour leur projet, mais que dans l'ensemble l'atelier avait été utile. Finalement, deux personnes estimaient que l'atelier était inutile puisqu'elles avaient déjà un processus bien établi en matière de planification et d'évaluation pour leur projet, de bonnes connaissances dans le domaine acquises lors d'activités professionnelles antérieures et qu'elles avaient souvent recours à des évaluations pour revoir et améliorer les activités liées au projet. À la fin de l'atelier, ces deux personnes ont reconnu que, même si l'atelier ne leur avait pas été personnellement profitable, il avait été utile aux autres participants et participantes qui ne possédaient pas autant d'expérience en évaluation.

Au cours des entrevues, il est ressorti que les membres des projets versés en évaluation et en planification avaient jugé l'atelier utile ne serait-ce que parce qu'il leur avait permis de renforcer leur philosophie et leurs pratiques courantes. Quant aux représentants et représentantes de quatre projets, l'atelier les a aidés à examiner, à clarifier et à orienter leurs plans de programme de manière plus efficace et à créer des projets plus réalistes et pratiques, ayant plus de chances de réussir et plus faciles à évaluer.

Pour ce qui est de l'importance de l'évaluation et de la compréhension de ses mécanismes, tous les participants et participantes ont reconnu que l'atelier avait porté ses fruits. Les membres d'un projet ont examiné plus attentivement leurs formulaires d'évaluation et y ont ajouté quelques questions. Les membres d'un autre projet ont déclaré ceci : " Avant l'atelier, nous n'avions pas vraiment mis l'accent sur un éventuel changement au sein de notre équipe de soins de santé et sur ce que cela signifiait. [Sans l'atelier] ce n'est qu'une fois trop avancés dans le projet que nous aurions su ce qu'il en était. " Les membres de deux autres projets ont pu clarifier leurs priorités.

" Je me suis rendu compte que le projet était trop vague et trop général… c'était immense. Quand nous avons tenté de le décrire, le modèle logique nous a aidés à nous concentrer davantage sur l'essentiel… ça a vraiment changé les choses pour nous. Notre plan est devenu plus précis et nous avons cerné trois points à améliorer. "

Les membres d'un projet ont éprouvé de la difficulté parce que leur projet était rendu à mi-parcours et qu'ils trouvaient difficile d'appliquer le modèle logique à un projet existant. Par contre, ils ont revu leur plan, peaufiné leur processus d'évaluation et mieux ciblé leurs indicateurs. En ce qui concerne un autre projet, un évaluateur externe avait été engagé à contrat pour collaborer avec l'équipe depuis le tout début[1].

[1] La DGSPSP appuie le recours à des évaluateurs externes jusqu'à concurrence de 10 % du budget total du projet et encourage les projets à renforcer leurs capacités même s'ils ont recours aux services d'évaluateurs externes. Le renforcement des capacités était l'objectif principal de l'atelier.

Finalement, pour un projet, la description plus détaillée de la façon dont les projets de la Saskatchewan allaient trouver leur place au cœur du schéma d'évaluation national pour la SCD a été très utile. " J'ai vraiment apprécié qu'on me présente un tableau de la situation à l'échelle nationale ainsi que le modèle logique national. J'ai besoin de savoir où je me situe. Dans ce travail, il est rassurant de constater que l'on contribue à quelque chose de plus important. "

Voici d'autres commentaires positifs à propos de l'atelier :

" Le modèle logique me convient parfaitement. C'est mon point de vue et c'est bien d'avoir un graphique illustrant comment les choses fonctionnent. "

" Le fait d'avoir [des évaluateurs de la SCD] dans mon petit groupe était formidable; cela nous a permis de bien élaborer notre modèle logique de programme. Lors d'un autre atelier, au cours duquel nous n'avions pas l'occasion d'appliquer la matière enseignée directement à notre projet, l'information reçue ne m'a pratiquement jamais servi. J'ai beaucoup plus utilisé le modèle logique, une centaine de fois de plus. "

Apprentissage et assimilation

Les participants et participantes se souviennent[2] des concepts clés

Il ressort des entrevues que tous les participants et participantes se souvenaient des concepts clés de l'atelier dix-sept mois plus tard. Tous les répondants et répondantes[3] pouvaient indiquer la différence entre un but, un objectif et une activité, décrire l'utilité d'un modèle logique et expliquer de quelle façon ils avaient utilisé le modèle logique. Dans certains cas, ils se sont servis du modèle logique pour décrire leur programme à d'autres personnes qui n'ont pas assisté à l'atelier.

" Une activité est ce que l'on fait pour atteindre un objectif. "

" En fermant les yeux, je peux voir une image du modèle logique de programme. "

" De retour chez nous, nous avons dû l'expliquer [le modèle logique] aux autres; eh bien, nous en avons eu pour toute une journée... "

Les participants et participantes ont appris[4] des concepts clés

Dans leurs réponses, les personnes interrogées ont déclaré avoir appris les concepts fondamentaux du modèle logique, même si les membres d'un projet n'avaient fait aucun effort pour utiliser le modèle dans le cadre de leurs activités. Une personne en particulier a trouvé l'atelier très utile.

" J'ai appris que les objectifs doivent être davantage centrés sur ce qui fait une"différence". Cela change complètement les objectifs. À l'université, j'ai appris à écrire des objectifs "SMART" (précis, mesurables, réalisables, pertinents et définis dans le temps). L'atelier m'a permis de découvrir que je pouvais avoir un objectif SMART sans toutefois faire une différence... Après l'atelier... je me suis rendu compte que les buts et objectifs que nous nous étions fixés étaient trop élevés. Nous avons apporté les changements nécessaires afin de pouvoir réaliser le projet... J'avais une meilleure idée de ce que je devais faire. "

Parmi les trois projets qui avaient de solides assises en matière d'évaluation, un seul n'a pas modifié son plan de programme ou d'évaluation à la suite de l'atelier. Un autre a apporté des modifications mineures à un instrument d'évaluation sans toutefois utiliser les concepts appris à l'atelier dans l'évaluation de ses interventions didactiques. Quant au troisième, il a revu et amélioré son plan de programme et apporté des modifications importantes à son plan d'évaluation.

[2] Se souvenir signifie " se rappeler, se remémorer ". Le Petit Robert, 2002.
[3] Une des personnes interrogées n'a pas assisté à l'atelier, mais a été interrogée pour voir si l'atelier avait eu des répercussions sur le projet.
[4] Par apprendre, on entend " s'instruire, acquérir des connaissances ". Le Petit Robert, 2002.

Application

Les participants et participantes ont utilisé les concepts pour élaborer un schéma d'évaluation

Les membres de quatre des six projets ayant assisté à l'atelier ont modifié leur schéma d'évaluation.

" Après l'atelier, nous avons passé beaucoup de temps à refaire le modèle logique parce que celui de l'atelier ne nous satisfaisait pas... Nous avons dû réévaluer nos objectifs; parfois il est difficile [de mesurer] nos objectifs et de déterminer si nous allons les atteindre. Retravailler le modèle logique vous oblige à prendre le temps nécessaire pour revoir le processus. Vous savez qu'il est important de le faire, mais vous ne le faites pas par manque de temps. Il s'agissait d'une nouvelle façon utile de faire les choses. "

Les membres d'un des projets se sont servis de ce qu'ils avaient appris à l'atelier pour revoir leur schéma d'évaluation et apporter des modifications à leur outil de collecte de données. Par contre, ceux d'un autre projet n'ont apporté aucune modification.

Efforts visant à effectuer des évaluations et à utiliser les résultats

Conformément aux exigences de la DGSPSP, tous les projets ont fait l'objet d'une évaluation de mi-parcours. Pour trois projets, on a eu recours à une méthode d'évaluation formative et à une rétroaction continue sur les activités informant des activités et plans à venir. À deux occasions, les résultats de l'évaluation ont été très utiles pour encourager les efforts du personnel relativement aux activités du projet.

" Au début, c'était [l'évaluation] un fardeau. Cependant, après avoir fait marche arrière et effectué les modifications fondées sur les résultats d'évaluation, nous avons reçu une rétroaction positive... Le personnel se sent vraiment appuyé maintenant en raison des modifications que nous avons apportées au programme à la suite de sa rétroaction et de celle des représentants au sein de notre système. Maintenant, nous avons un point de repère lorsque nous envisageons d'apporter des changements... par exemple, nous savions que le processus d'aiguillage ne fonctionnait pas bien et, par conséquent, nous y avons apporté les modifications nécessaires jusqu'à ce qu'il soit plus efficace. "

" Le rapport d'étape [rapport d'évaluation] est celui que nous avons le plus utilisé pour nous-mêmes, mais aussi pour donner l'heure juste au personnel. Le modèle logique de programme a été très utile en ce sens... il a aussi aidé à ne pas oublier des choses que nous avions planifiées mais pas encore réalisées. Puis nous sommes passés à un système de rapport mensuel qui était également fondé sur le modèle logique. "

Pour trois autres projets, on a eu recours à un mécanisme de rapport de mi-parcours. Parmi ces trois projets, deux ont revu leurs activités de programme afin de mieux atteindre leurs objectifs.

" Il [le rapport d'évaluation] a changé mes attentes à l'égard du personnel et des jeunes quant à la rapidité de leur progression. Je savais qu'il s'agissait d'un processus à long terme... que nous allions devoir aller plus lentement que prévu... Je me suis également rendu compte que nous allions avoir besoin de la participation d'un plus grand nombre d'adultes pour les jeunes... Si l'évaluation n'avait pas été obligatoire, je ne l'aurais pas faite en raison de mon emploi du temps. Cela aurait pu prendre beaucoup plus de temps et nous aurions pu perdre beaucoup de temps à faire des changements. Mais je l'avais devant les yeux, écrit noir sur blanc, je ne pouvais pas le nier. "

Dans le cadre d'un des projets, les parents ont participé en tant que membres de l'équipe d'éducation, pour des raisons pédagogiques et d'autonomisation. Dans le rapport d'évaluation de mi-parcours, on peut lire :

" Nous avons trouvé que les professionnels ne prenaient pas suffisamment les parents au sérieux...

Notre crédibilité n'était pas très bonne au sein de "l'établissement d'enseignement"... Les élèves ont très bien réagi à l'arrivée des parents... les membres du projet faisaient davantage pour apporter des changements avec les parents [plutôt qu'avec les élèves] que nous ne l'avions pensé. "

Les membres du projet ont ensuite trouvé une organisation partenaire pouvant fournir les services d'éducateurs professionnels. Ces derniers ont remplacé les parents dans leur rôle éducatif. Les parents ont présenté les professionnels à la classe et ceux-ci ont enseigné la matière. Pour ce projet, on a aussi utilisé les résultats d'évaluation pour confirmer qu'on allait dans la bonne direction.

Les membres de cinq des six projets ayant pris part à l'atelier ont utilisé les résultats d'évaluation pour modifier le cours de leurs projets et, d'après eux, ils ont amélioré non seulement le déroulement mais aussi les chances d'atteindre les objectifs à court et à long terme. Les membres du sixième projet ont toujours utilisé, pendant ses trois années d'existence, les résultats d'évaluation pour évaluer l'efficacité des activités et planifier celles de l'année suivante.

Changements au niveau des attitudes, des connaissances et des compétences

Toutes les personnes interrogées ont reconnu qu'avant l'atelier, elles étaient conscientes de la valeur et de l'importance des évaluations, mais seulement quelques-unes auraient effectué les évaluations si elles n'étaient pas requises dans le cadre du financement du projet, principalement par manque de temps.

Au cours de l'entrevue visant à évaluer les changements d'attitudes, de connaissances et de compétences, on a présenté une analogie. On a comparé l'évaluation à une piscine comportant une partie peu profonde avec des marches et une rampe, une section centrale où le plancher de la piscine descend abruptement et une partie profonde de douze pieds. La partie profonde était pourvue d'un tremplin ordinaire et d'un tremplin en hauteur. On a demandé à tous les participants et participantes d'évaluer leur degré d'aisance à l'égard des évaluations avant l'atelier en indiquant l'endroit où ils se situaient dans la piscine. Trois ont affirmé " se tenir dans la partie peu profonde, très près du bord ", " ne pas lâcher la rampe " et " tremper le gros orteil dans l'eau [de la partie peu profonde] ". Une s'est décrite comme étant " environ au milieu de la piscine " et une autre " nageait tout à fait à l'aise dans la partie profonde ". Trois personnes ont affirmé être suffisamment en confiance pour plonger du tremplin supérieur.

Immédiatement après l'atelier, toutes les personnes ont affirmé qu'elles se trouvaient dans l'eau. Celles qui se tenaient dans la partie peu profonde se déplaçaient avec plus de confiance dans cette section, ou se dirigeaient même vers le milieu de la piscine, alors que les autres se déplaçaient aisément dans la partie profonde ou étaient sur le tremplin supérieur.

Dix-sept mois après l'atelier, toutes les personnes se décrivaient comme nageant soit dans la partie centrale de la piscine soit dans la partie profonde, et une autre disait utiliser maintenant le tremplin supérieur. Pour l'ensemble des participants et participantes et des projets, l'atelier et le rapport d'évaluation obligatoire ont confirmé l'importance et l'utilité des évaluations dans le cadre des activités des projets. Une personne a décrit ce changement d'attitudes de la façon suivante : " Je dois toujours me forcer à la faire [l'évaluation] ou on doit m'y obliger. J'estime qu'il s'agit d'une partie difficile, mais essentielle du travail. "

Parmi les changements importants signalés, il y a l'expérience suivante :

" Ce [l'évaluation] n'est pas ce que j'aime le plus, je préfère recueillir des données non traitées, puis les remettre à quelqu'un d'autre. J'apprécie l'aide des nageurs de la partie profonde. Vous me connaissez, je préfère exécuter; les évaluations ne me passionnent vraiment pas... [Maintenant] en apprenant un peu plus, vous vous rendez compte que vous pouvez en faire une partie... et vous participez davantage au processus parce que vous en avez une meilleure compréhension. "

Les degrés d'aisance et de confiance ont augmenté. Les participants et participantes ont compris l'importance et l'utilité des évaluations et ont fait preuve d'un plus grand engagement à cet égard. Aussi, quelques-uns et quelques-unes ont montré des signes de raffinement dans leur pratique en matière d'évaluation. La personne citée ci-dessous a eu du mal avec les indicateurs et les méthodes pendant l'atelier. Après celui-ci, elle a créé un plan d'évaluation de troisième génération.

" Il est très difficile d'évaluer les changements dans notre travail... Nous n'avons pas les ressources nécessaires... puis nous avons appris à apparier l'évaluation aux ressources. Dans le genre de travail que nous faisons, il est très difficile de qualifier tout changement qui se produit ou de créer un changement si l'environnement n'est pas propice. Il est très difficile d'effectuer des évaluations dans de telles circonstances. "

Cinq des personnes les moins à l'aise avec les évaluations ont déclaré pendant l'entrevue qu'elles étaient maintenant convaincues de l'importance de ces dernières et qu'elles allaient s'assurer que tous les projets futurs fassent dès le départ l'objet d'évaluations. Trois personnes ont démontré un engagement solide à l'égard des évaluations et avaient déjà de l'expérience en la matière. Une des personnes plus expérimentées a déclaré : " Je suis plus à l'aise maintenant, j'ai appris énormément... J'ai appris à déterminer ce qui doit être évalué de façon plus précise... à "évaluer moins mais mieux" [expression utilisée par un des intervenants à l'atelier]. "

Il ressort des entrevues que les membres de quatre projets n'auraient pas eu une attitude positive à l'égard des évaluations sans la conjugaison de la formation complémentaire reçue, du caractère obligatoire des évaluations et de l'utilisation efficace des résultats pour améliorer le projet.

Résultats

Kirkpatrick préconise l'inclusion d'un quatrième niveau où les participants et participantes généralisent l'application des connaissances acquises à d'autres aspects de leur vie ou à d'autres projets. Une participante a démontré ce niveau de généralisation. Elle a décidé de décrire son programme et sa pratique (non liés au projet de la DGSPSP) à l'aide d'un modèle logique. Au cours des mois suivants, elle a réalisé deux ébauches détaillées du modèle logique et a commencé à modifier son processus d'évaluation et ses activités. Après avoir examiné les premiers résultats, elle a de nouveau modifié son plan de programme puisqu'elle s'était rendu compte que certaines activités n'avaient pas beaucoup d'incidences.

Cette praticienne s'est également servie de modèles logiques dans le cadre de deux autres activités, en plus de convaincre tous ses homologues de la province de participer à un atelier sur la planification afin d'apprendre à mieux utiliser les modèles logiques. L'utilisation de modèles logiques a eu des retombées positives pour un des comités de travail qui éprouvait des difficultés et n'était pas très productif. Elle a aussi appliqué le modèle logique à un autre projet :

" Pour ce qui est de mon véritable objectif... [nous] ne savions pas exactement ce que nous voulions accomplir. J'ai vraiment dû réfléchir aux résultats que je souhaitais obtenir. Je me suis rendu compte que je voulais vérifier si les jeunes avaient vraiment changé leurs habitudes alimentaires, mais je n'avais pas posé une seule question à ce sujet dans l'évaluation... maintenant j'obtiens des données utilisables; grâce à lui [le modèle logique], l'évaluation est maintenant explicite et utile. "

Quatre des personnes interrogées ont mentionné se sentir mieux informées et, par conséquent, plus à l'aise pour effectuer des évaluations dans le cadre d'autres projets ou programmes et pour recommander cette pratique aux collègues et aux membres des collectivités. Une d'elles a parlé de ses compétences pour créer un plan d'évaluation de base fondé sur " un bon plan qui provient de la collectivité et puis demander l'aide de partenaires si vous en avez besoin... penser en termes de viabilité... et aux objectifs... Elle [l'évaluation] est absolument essentielle... j'imagine que si vous ne l'avez pas faite, vous pouvez avoir de la chance et ne pas finir par perdre votre temps, mais vous ne le savez pas vraiment si vous n'effectuez pas une évaluation. "

Facteurs ayant été utiles ou ayant nui aux projets

On a demandé aux participants et participantes d'indiquer les facteurs qui les avaient aidés à atteindre les résultats actuels, ainsi que ceux qui leur avaient nui. Cette question était une façon indirecte d'obtenir des commentaires sur les pratiques de la DGSPSP et sur ses aspects positifs ou négatifs.

Facteurs ayant été utiles aux projets

La majorité des répondants et répondantes ont décrit des éléments propres au fonctionnement des projets. Par exemple, les membres d'un projet ont dit avoir bénéficié d'une excellente publicité dans la collectivité, ce qui les a beaucoup aidés à recruter des bénévoles. Avec un nombre accru de bénévoles, il était plus facile de communiquer avec une plus grande partie de la population cible. Parmi d'autres exemples d'appui interne, il y a les commentaires positifs des membres de la collectivité qui les ont aidés à garder le cap, le fait de pouvoir recruter du personnel ou des bénévoles compétents et de pouvoir compter sur le soutien de la collectivité.

Les membres de quatre des six projets ont mentionné que l'atelier de la DGSPSP les avait grandement aidés à axer leur projet sur " des attentes plus réalistes ", " un projet plus précis pour en faciliter la réalisation… cibler davantage les activités et objectifs du programme. " Aussi, les résultats de l'évaluation ont été très utiles pour cinq des six projets en ce qui a trait à la réorganisation et à la réorientation des activités en vue d'accroître l'efficacité.

Pour trois des projets, on a eu recours à des évaluateurs externes et, dans deux cas, ces derniers ont été considérés comme ayant apporté une aide précieuse.

" En travaillant avec l'évaluatrice professionnelle, en progressant à ses côtés, nous avons appris à élaborer des questionnaires. Nous avons appris à interpréter les résultats et à les mettre en contexte… La formation reçue [en faisant les choses de cette façon] a été très utile… non seulement nous a-t-elle permis de découvrir de nouvelles idées, mais également ce que nous faisions de bien. Les parents se sentaient à l'aise, ils se sentaient inclus… dans l'ensemble, la formation nous a redonné confiance. "

Le financement de la DGSPSP, particulièrement pour les projets qui ont reçu un financement supplémentaire à la fin de leur première année de fonctionnement, a beaucoup aidé. Dans cinq cas sur six, les projets ne seraient jamais allés de l'avant sans le soutien financier de la DGSPSP. Le sixième projet aurait pu progresser, mais de façon limitée. On trouvera d'autres commentaires sur les pratiques de soutien des projets de la DGSPSP à la section D.

Facteurs ayant nui aux projets

D'une manière générale, les participants et participantes ont indiqué que les facteurs qui leur avaient nui étaient soit propres au projet soit liés au processus de changement. Les personnes interrogées ont mentionné les facteurs suivants :

- dotation en personnel, " trouver des personnes qui ont les compétences nécessaires et sont disposées à faire le travail… ";
- la nature des changements à l'intérieur du groupe cible;
- le fait de modifier simultanément deux aspects ou plus de l'organisation;
- le fait de devoir apporter un changement à mi-parcours relativement à la structure du projet pour des raisons de financement.

Presque tous les participants et participantes ont déclaré que le fait de recevoir du financement à court ou à moyen terme (c.-à-d. un à trois ans) ne correspondait pas à leurs besoins. Aussi, pour un des projets, le financement de la DGSPSP est arrivé à mi-parcours et l'atelier sur l'évaluation a fait en sorte que le projet fasse l'objet d'un réexamen approfondi. À long terme, cela a été bénéfique; toutefois la période de transition a été très difficile.

D. Résultats de l'atelier sur l'élaboration de partenariats

Description de l'atelier

En septembre 2002, la DGSPSP a offert un atelier de deux jours sur l'élaboration de partenariats. L'atelier a été conçu pour aider les groupes communautaires et les organisations de la Saskatchewan à intégrer l'élaboration de partenariats à leurs projets et pour assurer la viabilité des projets financés par la DGSPSP. Le financement de nombreux projets a pris fin le 31 mars 2003. Toutes les dépenses liées à l'atelier et aux déplacements pour les projets financés ont été couvertes par la DGSPSP. Il y a eu quatre-vingt-quatre participants et participantes. En outre, quatre consultantes en programmes de la DGSPSP et l'animatrice ont agi à titre de personnes-ressources pour des petits groupes qui avaient besoin d'aide afin de s'acquitter de leurs tâches.

Les participants et participantes provenaient d'organisations communautaires, de districts régionaux de la santé, d'universités, des gouvernements provincial et fédéral, du milieu de l'éducation et d'établissements de santé (p. ex. soins de courte durée et de longue durée). De nombreux participants et participantes faisaient partie de projets subventionnés par les programmes de financement de la DGSPSP, y compris le Fonds pour la santé de la population, la Stratégie canadienne du diabète, le Programme d'action communautaire sur le sida, le Programme de prévention, de soutien et de recherche concernant l'hépatite C, l'Initiative d'innovations en santé pour les régions rurales et éloignées, le Syndrome d'alcoolisation foetale, le Programme canadien de nutrition prénatale et le Programme d'action communautaire pour les enfants.

L'atelier visait à faire en sorte que les participants et participantes mettent en œuvre une stratégie d'élaboration de partenariats conçue pour soutenir leur travail. L'atelier avait cinq objectifs.

À la fin de l'atelier, les participants et participantes auront :

1. approfondi leur compréhension de la manière d'intégrer l'élaboration de partenariats et le renforcement des capacités communautaires à leur travail en santé de la population, en se servant du document intitulé L'incidence de nos programmes sur les déterminants de la santé de la population : Guide pour améliorer la planification et la reddition de comptes (Ron Labonté, 2002) comme point de départ;
2. utilisé les outils conçus pour élaborer, soutenir et évaluer des partenariats et, le cas échéant, y mettre fin;
3. cerné des occasions d'élaborer des partenariats en Saskatchewan et ailleurs; et
4. commencé à mettre au point une stratégie en matière d'élaboration de partenariats pour leur projet sur la santé de la population, qui leur permet de renforcer les capacités communautaires et d'assurer la viabilité du projet.

Trois mois après la tenue de l'atelier, les participants et participantes auront :

5. mis en oeuvre une stratégie en matière d'élaboration de partenariats pour leur projet.

Au départ, on souhaitait que l'atelier accueille une vingtaine de participants et participantes, mais, dans un souci de rentabilité, ce nombre a plus que quadruplé. En raison du nombre élevé de participants et participantes, assurer un environnement d'apprentissage riche a posé certaines difficultés. Le programme prévoyait des activités conçues pour favoriser une forte interaction entre les participants et participantes afin qu'ils puissent mettre en pratique et partager les leçons apprises. Pour la plupart des activités en petits groupes, la composition des groupes avaient été pré-établie afin d'assurer une diversité d'opinions.

Méthodologie de l'évaluation de suivi

Les membres de huit des onze projets potentiels qui répondaient aux critères d'échantillonnage ont été interrogés en janvier 2003. L'échantillonnage était représentatif des différents secteurs de programmes financés par la DGSPSP et des diverses régions de la Saskatchewan. Parmi les onze projets répondant aux critères d'échantillonnage, cinq ont été choisis pour participer à des groupes de discussion alors que les membres des six autres ont été retenus pour répondre à des entrevues téléphoniques individuelles. Au total, dix participants et participantes provenant de quatre projets ont pris part aux groupes de discussion, alors que cinq provenant de quatre projets ont répondu à l'entrevue téléphonique.

Les entrevues ont été enregistrées avec l'autorisation des répondants et répondantes, puis les cassettes ont été transcrites aux fins d'analyse des données.

Il faut souligner que les membres de quatre projets se décrivaient comme très expérimentés en matière d'élaboration de partenariats avant d'assister à l'atelier, alors que ceux de trois projets affirmaient avoir peu ou pas d'expérience et ceux d'un autre déclaraient posséder une expérience raisonnable en matière de développement communautaire sans toutefois bien connaître les concepts d'élaboration de partenariats. Il faudra en tenir compte au moment d'examiner les réponses des entrevues de l'évaluation de suivi.

Limites des données

Compte tenu du nombre restreint de participants et participantes sélectionnés pour répondre aux questions de l'évaluation de suivi, il est possible que le point de saturation des données ne soit pas atteint ou encore que les données soient insuffisantes pour élaborer des thèmes fiables. Toutefois, des mesures ont été prises afin de s'assurer que les différents secteurs de programmes financés par la DGSPSP et les diverses régions de la Saskatchewan soient représentés. La personne qui a mené les entrevues, et participé à l'analyse des résultats, est une consultante en évaluation de la DGSPSP mais n'a pas joué de rôle direct dans la planification de l'atelier. Cela présente un risque de biais dans l'interprétation des réponses aux entrevues et des résultats. En outre, une des personnes qui ont analysé les entrevues a aussi animé l'atelier, ce qui présente aussi un risque de biais dans l'interprétation des données.

Afin d'atténuer ces problèmes, le présent rapport contient de nombreuses citations et porte une attention particulière aux commentaires négatifs

Un autre aspect limitant la portée des données est le fait que les renseignements ont été recueillis seulement quatre mois après la tenue de l'atelier. Les participants et participantes ont donc eu peu de temps pour mettre en pratique l'enseignement reçu. Il faudra en tenir compte au moment d'interpréter les réponses des entrevues.

Résultats

Les résultats des entrevues sont interprétés en fonction des questions d'évaluation principales cernées par l'équipe dans le cadre d'évaluation. Au cours du processus d'analyse des données, les réponses aux questions individuelles du guide d'entrevue ont été mises en rapport avec les éléments clés du cadre d'évaluation. Des parties importantes reposent sur les quatre niveaux de Kirkpatrick et sur les facteurs qui ont contribué ou nui aux projets. Les pratiques de la DGSPSP ayant contribué ou nui aux projets ainsi que les résultats imprévus sont présentés à la section D du rapport.

Réactions

Satisfaction à l'égard de l'atelier : résultats de l'évaluation sur place

La première réaction des participants et participantes a été positive dans l'ensemble, la majorité ayant affirmé avoir apprécié les deux jours.

Jour 1 : 17 septembre
Les soixante-trois participants et participantes ayant rempli le formulaire d'évaluation ont indiqué leur degré de satisfaction (sur une échelle de 1 à 5, 1 étant insatisfait et 5 très satisfait). Les résultats démontrent que la majorité des participants et participantes se sont dits satisfaits des séances plénières, des exercices en petits groupes où le projet d'un membre volontaire était étudié à titre d'exemple, des exercices d'application des étapes 1 et 2 pour les projets individuels (plan d'action), de l'animatrice, des personnes-ressources et de la documentation.

Quand on leur a demandé ce qu'ils avaient le plus aimé au cours de cette journée, de nombreux participants et participantes ont mentionné les activités en petits groupes qui leur ont permis de faire du réseautage et de partager des renseignements sur le projet présenté. Dans l'ensemble, la plupart ont apprécié les occasions de créer des partenariats, de partager l'information et de discuter.

Quant à ce qu'ils ont le moins aimé, un certain nombre de participants et participantes ont mentionné que des salles plus petites et adaptées à des petits groupes auraient pu résoudre le problème du niveau élevé de bruit. Quelques-uns et quelques-unes ont déclaré s'être sentis bousculés et auraient aimé avoir plus de temps pour travailler sur leur propre projet et mettre en pratique les exercices sur les partenariats. Deux out trois ont eu l'impression que leur groupe s'éloignait du sujet et qu'ils avaient passé plus de temps à expliquer la raison d'être de leur projet plutôt que de se concentrer sur l'élaboration de partenariats. Le rôle des personnes-ressources (tel que présenté à la page 14) n'était pas clair pour un certain nombre de participants et participantes.

On a demandé aux participants et participantes de soumettre des suggestions afin d'améliorer l'atelier. Quelques personnes ont dit qu'elles auraient aimé que les exercices en petits groupes soient suivis d'une discussion en plénière. D'autres ont indiqué que les personnes-ressources devraient animer les petits groupes afin d'assurer une certaine cohérence. D'autres encore ont suggéré de réduire la durée de la séance à une demi-journée et de prolonger l'atelier sur quatre jours, de distribuer les documents à l'avance et de permettre aux groupes ayant des intérêts semblables de travailler ensemble.

À la suite des résultats de l'évaluation du premier jour, le déroulement de la deuxième journée a été modifié, notamment en allouant plus de temps aux discussions en plénière après les exercices en petits groupes. Le rôle des personnes-ressources a été clarifié. En raison des contraintes financières, il a été impossible de répondre à la demande de salles pour les petits groupes, mais des efforts ont été déployés pour éloigner le plus possible les tables les unes des autres afin de réduire le niveau de bruit.

Jour 2 : 18 septembre
La plupart des cinquante-six participants et participantes ayant rempli le formulaire d'évaluation se sont dits satisfaits des séances plénières, des exercices en petits groupes sur le leadership, des rôles et les responsabilités, des exercices en petits groupes sur la résolution des conflits, de l'animatrice et des personnes-ressources. Moins ont apprécié les exercices d'application de l'étape 3 (plan d'action) et le bingo sur le réseautage.

Quand on leur a demandé ce qu'ils avaient le plus aimé au cours de cette journée, la majorité des participants et participantes ont dit avoir apprécié les exercices en petits groupes et plus précisément la rotation des groupes puisque cela leur a permis de rencontrer plus de personnes. Certains et certaines ont dit que la présentation et la discussion sur la résolution des conflits avaient été utiles. Finalement, plusieurs ont déclaré que le réseautage est l'activité qu'ils avaient le plus appréciée.

Quant à ce qu'ils ont le moins aimé, un petit nombre a fait observer que la présentation était trop longue et devrait être plus dynamique pour capter l'attention des gens. Quelques personnes ont estimé qu'il aurait été plus efficace de se servir de conflits réels plutôt que d'avoir recours à des jeux de rôles. Une autre a mentionné que les scénarios n'étaient pas assez élaborés et que la documentation était d'un niveau élémentaire.

On a demandé aux participants et participantes de soumettre des suggestions afin d'améliorer l'atelier. Parmi les suggestions les plus populaires, il y a eu l'utilisation d'exemples réels d'élaboration de partenariats, y compris les difficultés et les avantages que cela représente, pendant la présentation plénière. Puis, de façon générale, il a été suggéré de donner un plus grand nombre d'exemples durant la plénière, d'utiliser des situations réelles pour les jeux de rôles plutôt que des scénarios, de rendre les présentations plus dynamiques notamment en ayant un animateur différent chaque jour et en encourageant l'interaction entre les participants et participantes. Finalement, parmi les autres suggestions, il a été question d'utiliser une plus grande variété d'outils d'apprentissage, de présenter une histoire de réussite tirée de la collectivité où un projet continue d'avoir des incidences à long terme en raison des partenariats, d'accorder plus de temps aux plans d'action ou au travail individuel et d'axer l'enseignement sur des thèmes pour lesquels les participants et participantes peuvent plus difficilement obtenir de l'information.

On a demandé aux participants et participantes d'indiquer dans quelle mesure ils étaient d'accord avec certains énoncés qui expriment les objectifs clés de l'atelier. Le tableau suivant illustre que, dans l'ensemble, les répondants et répondantes reconnaissent que l'atelier a atteint les objectifs fixés. Par contre, il a été mentionné que le volet se rapportant à l'élaboration d'une stratégie de partenariat laissait à désirer et devait être amélioré.

Énoncés	Aucune réponse	1 ((totalement en désaccord)	2	3	4	5 (tout à fait d'accord)
À la suite de l'atelier, je comprends mieux comment intégrer l'élaboration de partenariats et le renforcement des capacités communautaires à mes activités en santé de la population, en prenant comme point de départ le manuel de M. Labonté.	n=3	n=1	n=2	n=16.5	n=27.5	n=7
À la suite de l'atelier, je peux maintenant utiliser des outils qui m'aideront à élaborer, à soutenir et à évaluer des partenariats - et, le cas échéant, à y mettre fin - dans le cadre de mon travail en santé de la population.	n=4	n=1	n=6	n=10	n=29	n=7
À la suite de l'atelier, j'ai cerné ou renouvelé des occasions d'élaborer des partenariats en Saskatchewan ou ailleurs.	n=3	n=2	n=5	n=8	n=28	n=11
À la suite de l'atelier, j'ai commencé à établir une stratégie d'élaboration de partenariats pour mon projet qui nous permettra de renforcer les capacités communautaires et d'assurer la viabilité du projet.	n=6	n=4	n=6	n=15.5	n=21.5	n=4

Satisfaction à l'égard de l'atelier : réactions quatre mois plus tard

Voici les raisons qui ont été le plus souvent mentionnées quand on a demandé aux participants et participantes ce qui les avait incités à assister à l'atelier :

- apprendre des choses sur les partenariats;
- apprendre des choses sur la viabilité et connaître les possibilités de financement continu pour les projets et programmes;
- établir un réseau.

Une des personnes a dit avoir l'impression que la DGSPSP s'attendait à ce qu'elle assiste à l'atelier.

Il est important de tenir compte de l'expérience des répondants et répondantes en élaboration de partenariats au moment d'évaluer leur degré de satisfaction à l'égard de l'atelier. Les membres de quatre projets se sont dits " très expérimentés " en matière d'élaboration de partenariats. Ils ont affirmé avoir mis sur pied des partenariats importants avant d'assister à l'atelier. Les membres de trois projets ont affirmé avoir " peu ou pas d'expérience " et ceux d'un autre projet ont mentionné avoir " passablement " d'expérience en raison de leur pratique en développement communautaire, mais que le concept était nouveau pour eux.

Planification, conception et tenue de l'atelier

De nombreux participants et participantes, plus particulièrement les " très expérimentés ", ont affirmé avoir apprécié le travail en petits groupes qui donnait l'occasion d'appliquer l'enseignement reçu à des exemples concrets et incitait les gens à penser à d'éventuels partenaires.

" Le fait de nous avoir placés dans des groupes particuliers avec des gens qui pouvaient être des partenaires potentiels pour nous aider à mieux définir notre rôle ainsi que celui des autres - et éventuellement travailler ensemble... était vraiment une idée originale. "

Dans le même ordre d'idées, nombreux sont ceux et celles qui ont affirmé avoir apprécié les multiples possibilités de réseautage offertes par le concept de l'atelier et la diversité des participants et participantes.

Par contre, deux personnes novices en matière d'élaboration de partenariats ont été déçues des exercices en petits groupes du jour 1 où le projet d'un membre volontaire était présenté à titre d'exemple. Pour l'une d'elles, les exercices n'avaient aucun lien direct avec sa situation. Cependant, elle a davantage apprécié le concept du jour 2, puisque le groupe et les exercices d'application (scénarios, etc.) étaient différents et qu'elle disposait de plus de temps pour son propre plan d'action. Quant à l'autre personne, le fait d'étudier un projet en particulier n'a pas été utile :

" Beaucoup de temps a été alloué à cela en tenant pour acquis que peu importe la personne qui présenterait le projet, elle ferait du bon travail. Mais il se trouve que, dans mon groupe, la personne était débutante dans le domaine et qu'il était très difficile de faire les activités en se fondant sur son projet; je n'ai donc pas trouvé cela digne d'intérêt. "

Les membres " expérimentés " d'un des projets ont recommandé qu'il y ait une plus grande participation de la collectivité à la planification et à la tenue de l'atelier afin de pouvoir partager les expériences et les connaissances avec les autres et que ceux-ci puissent en bénéficier.

D'autres ont estimé qu'on devrait allouer moins de temps à la résolution des conflits. Voici les commentaires de deux novices en la matière :

" Nous avons passé trop de temps sur la résolution des conflits puisque nous ne faisons pas encore partie d'un partenariat officiel " et " Un bref aperçu de la façon de résoudre [les conflits] aurait été suffisant. "

Deux personnes ont été submergées par la quantité d'information reçue. L'une, expérimentée, a déclaré : " Je ne savais plus où donner de la tête à cause de la quantité d'information - trop de sujets n'ont pu être approfondis - par exemple, les conflits... ça aurait pris toute une fin de semaine juste pour cela... ". L'autre, novice, a affirmé : " Je n'arrivais plus à suivre leurs discussions sur la façon d'officialiser ces partenariats très complexes et je me demande toujours comment nous pouvons y arriver. "

Une autre personne, novice en matière d'élaboration de partenariats, a également fait allusion à la surcharge d'information, mais elle a aussi souligné que ces renseignements pourraient être utiles pour référence future et pour contribuer à la sensibilisation.

" Ça a été une bonne expérience pour nous. Il y avait beaucoup de matière qui ne correspondait pas vraiment à notre situation actuelle, mais ça valait quand même la peine d'être là. Maintenant, nous savons que l'information existe et nous pourrons nous y référer le moment venu. Avant l'atelier, nous ignorions qu'un jour nous pourrions devoir tenir compte de ces aspects. "

Concepts clés présentés à l'atelier

Les commentaires d'autres participants et participantes sur ce qui les a marqués durant l'atelier portaient principalement sur les concepts clés - par rapport aux trois étapes de l'élaboration de partenariats et, plus particulièrement, en ce qui a trait à la résolution des conflits.

Deux personnes - l'une novice et l'autre passablement novice en matière d'élaboration de partenariats - ont mentionné l'importance de " faire ses devoirs " dans le cadre de l'étape 1.

" Il est devenu évident à mes yeux qu'il nous fallait maîtriser la situation. Cela devait être notre priorité afin d'avoir davantage à offrir à nos partenaires de l'extérieur - afin de n'avoir plus aucun doute sur ce que nous allons offrir et pour être crédibles, nous devons travailler d'abord à l'interne. "

" Je crois que la chose la plus importante que j'ai apprise à l'atelier, c'est que nous devons d'abord bien connaître ce qui se passe à l'intérieur avant de pouvoir aller de l'avant. "

L'exercice du jour 1 sur l'inventaire des ressources a été une révélation pour une participante novice en matière d'élaboration de partenariats puisqu'il lui a permis de constater qu'elle avait elle aussi quelque chose à offrir à d'éventuels partenaires - dans le cadre de l'étape 1 de l'élaboration de partenariats où il est question d'inventaire.

" L'exploration des compétences m'a particulièrement marquée - cela a élargi ma vision de ce que nous entendons par compétences. Il existe des domaines de compétences mais il y a aussi tout l'aspect pratique que l'on acquiert par l'expérience de vie... "

Une personne " novice " a compris qu'il était possible de sortir des sentiers battus :

" À la conférence, il y avait une telle diversité de personnes provenant de domaines que je connais à peine. C'était assez intéressant de rencontrer toutes ces personnes... Il a été très révélateur de constater tous ces points de vue différents et de savoir que, malgré cela, nous partageons certaines attentes. Un groupe plus homogène ne m'aurait pas apporté autant. Ça m'a vraiment plu. "

En ce qui concerne les étapes 2 et 3 de l'élaboration de partenariats, trois personnes " expérimentées " ont rappelé l'utilité du volet sur la résolution des conflits, qui leur a permis de mieux connaître leur pratique.

" Je me rappelle la façon dont les gens interprètent les choses différemment. "

" ... a jeté une lumière nouvelle dont je ne soupçonnais même pas l'existence. "

" ... cela m'a permis de comprendre le "donnant-donnant" du partenariat et les différents éléments que cela peut inclure. "

Une des personnes novices a aimé l'idée de considérer les conflits comme faisant partie des partenariats et de tenter de trouver une façon de les résoudre avant qu'ils ne surviennent.

Dans le même ordre d'idées, une autre personne a mentionné l'utilité de se concentrer sur le leadership, les rôles et les responsabilités.

" J'ai trouvé que c'était bien structuré, plus particulièrement en ce qui a trait à ces petites choses auxquelles je n'accorde souvent pas d'importance, comme les procès-verbaux, la facilitation, la tenue des dossiers - ces choses qui peuvent être perçues comme du pinaillage par certaines personnes et qu'il n'est peut-être pas important d'organiser... mais c'est comme... c'est ce qui permet de continuer, de fonctionner, d'aller de l'avant. J'ai remarqué, dans la plupart des réunions auxquelles j'assiste... que les rôles ne sont pas clairement définis. "

Finalement, une personne expérimentée a fait allusion à l'investissement que nécessitent les partenariats, à savoir : " Les partenariats renforcent les capacités pour effectuer le travail, mais ils représentent aussi un travail colossal ".

Attentes et besoins différents

Les commentaires sur les attentes et les besoins non comblés font ressortir la difficulté de répondre aux attentes et aux besoins particuliers de chacun et chacune. Une des personnes expérimentées s'attendait à apprendre comment rédiger des propositions de projets alors qu'une autre, plutôt novice, a déclaré ceci : " Je me souviens avoir pensé que nous apprenions à rédiger des propositions et que ce n'était pas nouveau pour moi ". Pour deux novices, " l'atelier ne correspondait pas au stade où nous en étions - il était bien au-delà ". Une participante novice a mentionné que l'atelier lui aurait été plus utile si elle l'avait suivi plus tôt. Néanmoins, une autre personne novice a déclaré : " Je pensais qu'il s'agissait plutôt de se concentrer davantage sur la viabilité du projet une fois que le financement a pris fin ".

Apprentissage et assimilation

Les participants et participantes se souviennent des concepts clés

Tel qu'il a été mentionné plus tôt, les entrevues démontrent que, quatre mois plus tard, les participants et participantes se souviennent toujours des concepts clés concernant les trois étapes de l'élaboration de partenariats.

Les participants et participantes ont appris des concepts clés

Dans leurs réponses, les personnes interrogées ont indiqué qu'elles avaient appris les concepts fondamentaux de l'élaboration de partenariats. À tout le moins, elles ont démontré un changement d'attitudes et de connaissances après avoir assisté à l'atelier. Dans la description de leur travail en matière d'élaboration de partenariats, tous les répondants et répondantes, quel que soit leur niveau d'expérience, mentionnent souvent l'étape 1 de l'élaboration de partenariats (se connaître soi-même et faire ses devoirs). On souligne, par exemple, l'importance de bâtir les partenariats en fonction d'objectifs et de buts communs.

Application

Étant donné que l'atelier n'a eu lieu que quatre mois avant l'évaluation de suivi, on peut s'attendre à ce que les répondants et répondantes n'aient pas tous appliqué l'enseignement reçu à leurs propres projets. Cependant, il y a lieu de croire que certains concepts ont été mis en pratique, plus particulièrement ceux se rapportant à " faire ses devoirs " (étape 1) et à l'évaluation et à l'amélioration des partenariats existants (étape 3).

Concepts mis en pratique pour la création de nouveaux partenariats

Quelques-uns des partenariats décrits par les répondants et répondantes avaient été créés après la tenue de l'atelier [mentionnés par trois personnes : deux " novices " et une ayant " passablement d'expérience "] mais la plupart existaient déjà.

Pour quatre personnes, affichant divers degrés d'expérience, la matière étudiée au cours de l'atelier a été utile ou a servi de fondement à l'élaboration de nouveaux projets ou au perfectionnement de projets en cours. " Nous préparions une demande de subvention auprès de Santé Canada… Il fallait identifier nos partenaires actuels… " " Nous avons élaboré un plan avec [les organisations X et Y] qui, par la suite, est devenu la proposition que nous avons présentée à Santé Canada. "

Pour ce qui est de " faire ses devoirs ", un des personnes a mentionné ceci : " nous envisageons d'autres voies pour travailler avec d'autres groupes auxquels nous pourrions nous associer ".

Concepts mis en pratique pour évaluer et améliorer les partenariats existants

Quand on leur a demandé de décrire le travail réalisé pour évaluer et améliorer leurs partenariats existants depuis la tenue de l'atelier, la majorité des répondants et répondantes " expérimentés " ont affirmé avoir utilisé la matière et les outils de l'atelier pour entreprendre des activités formelles ou informelles à cet égard. Voici quelques commentaires :

" L'atelier nous a permis de prendre conscience des partenariats qui étaient bien équilibrés et apportaient une contribution et de ceux qui, au contraire, représentaient un fardeau. "

" J'ai examiné quelques-uns de nos partenariats comme on nous l'a enseigné… Votre liste de vérification est très utile. "

" Cela a mené à d'autres discussions plus formelles avec nos partenaires actuels pour ce qui est d'assumer de nouveaux rôles. "

" Nous avons dû faire d'autres devoirs pour identifier d'autres partenaires potentiels qui devraient participer au projet. "

Quant aux autres participants et participantes - affichant peu ou pas d'expérience en matière de partenariats - ils ne sont " pas encore rendus là " ou ils utilisent l'évaluation de projet dans son ensemble pour évaluer les partenariats. À quelques exceptions près, une personne a mentionné que son groupe était maintenant " en train de formaliser des partenariats existants " et une autre a déclaré ceci :

" … partenariat… avait besoin d'être retravaillé et, depuis, nous avons déterminé à quelle fréquence nous allons nous réunir en tant qu'organisme et réexaminer nos objectifs… et nous avons remis sur pied un comité de coordination qui a un rôle bien défini et la responsabilité de s'assurer que toutes les parties travaillent ensemble. Sans ce comité central, le plus gros du travail incombait à un petit groupe de personnes qui s'épuisaient à la tâche… ça a été un changement positif… "

Changements au niveau de l'élaboration de partenariats, des attitudes, des connaissances et des compétences

Tel que mentionné précédemment, il est important de tenir compte de l'expérience des répondants et répondantes en matière d'élaboration de partenariats au moment d'évaluer leur degré de satisfaction à l'égard de l'atelier. Il faut rappeler que les membres de quatre projets disaient être " très expérimentés " en matière d'élaboration de partenariats. Ils ont affirmé avoir élaboré des partenariats importants avant d'assister à l'atelier, comme en témoignent les commentaires suivants : " nous aurions pu faire une présentation professionnelle sur le sujet à la conférence " et " ça fait partie de notre travail quotidien ". Les membres de trois projets avaient déclaré avoir peu ou pas expérience (p. ex. " je pensais qu'il était question de partenariats financiers ") et ceux d'un projet ont mentionné avoir " passablement " d'expérience en raison de leur pratique en développement communautaire, mais que certains des concepts présentés étaient nouveaux pour eux.

Quand on leur a demandé si leurs point de vue à l'égard de l'élaboration de partenariats avaient changé depuis la tenue de l'atelier, les personnes " très expérimentées " ont répondu qu'au contraire, l'atelier les avait confirmés. L'atelier leur a également permis d'avoir un nouveau regard sur les connaissances qu'elles possédaient déjà :

" Ma façon de faire n'est pas différente, mais peut-être que ma vision des choses l'est. Auparavant, quand je pensais à l'élaboration de partenariats, il y avait trois étapes très semblables : quels sont mes objectifs et mes besoins, quels sont les avantages du partenariat et comment pouvons-nous progresser. Je crois que cette méthode peut être relativement agressive, surtout compte tenu de ma personnalité. Par contre, les étapes où en suis-je?, où en êtes-vous? et comment y parviendrons-nous? représentent, à mon avis, une démarche plus positive... En réalité, on fait la même chose, mais on pense différemment... On pourrait dire qu'il s'agit d'une méthode positive et conviviale. "

" Nous avons toujours su que les partenariats étaient importants - nous avons seulement élargi nos partenariats actuels. "

En ce qui concerne la résolution de conflits : " ...rien de vraiment nouveau à ce sujet, mais l'atelier a jeté un nouvel éclairage sur des aspects auxquels je n'avais jamais pensé... Les facteurs communs et les principes et étapes... - j'étais au courant, mais je ne les avais pas définis; une fois qu'on les a définis, ils sont plus faciles à repérer et à examiner. "

" Il faut être plus patient - les gens interprètent les choses différemment... " Et " Il faut être plus compréhensif. "

L'atelier a permis aux personnes qui avaient " peu ou pas d'expérience " en matière d'élaboration de partenariats d'élargir leurs connaissances sur les composantes d'un partenariat efficace. Le point de vue d'" aide financière " qu'avaient deux de ces personnes s'est transformé en une meilleure compréhension de ce que l'élaboration de partenariats implique - y compris l'importance de se connaître et de savoir ce que l'on veut (étape 1). Voici leurs observations :

" ...Le fait de savoir que vous ne pouvez pas mettre sur pied un partenariat officiel avant d'avoir défini votre rôle dans ce partenariat. J'ai commis une erreur quand j'ai commencé ce travail - je devais uniquement téléphoner à d'éventuels employeurs de la ville, me présenter, leur parler du programme, puis voir s'ils étaient intéressés à devenir nos partenaires. Ils me disaient que c'était intéressant, mais qu'ils aimeraient savoir ce que nous avions à leur offrir. Je ne savais pas ce que nous avions à offrir ni ce que nous voulions... À l'atelier, j'ai appris que nous devions déterminer exactement ce que nous attendions des employeurs, s'il y avait un secteur en particulier qui nous intéressait, bref tous ces petits détails... et ce que nous avions à offrir. "

" Je comprends mieux maintenant à quoi ressemble un partenariat. J'ai compris qu'un partenariat ne suppose pas nécessairement une aide financière de la part d'une des parties et que le simple fait de collaborer avec quelqu'un pour faire avancer les choses peut constituer un partenariat. "

L'atelier a permis à une autre répondante novice en matière de partenariats d'avoir plus confiance en ses compétences :

" Pour ma part, je me suis rendu compte que j'avais plus à offrir que je ne l'imaginais. Quand je suis arrivée à l'atelier et que je me suis assise à la table de personnes qui occupaient des postes plus importants que moi, je me suis rendu compte que je pouvais contribuer à la discussion, car, même si je n'occupais pas un poste de haut niveau et que je n'avais pas beaucoup d'expérience en rédaction de projets ni en partenariats, j'apportais un regard neuf et des idées dignes d'intérêt auxquelles je n'accordais pas beaucoup d'importance avant. J'ai repris confiance. Je crois que je dois cela en partie aux feuillets sur le perfectionnement et en partie aux discussions en petits groupes, et je me suis rendu compte que ce que j'avais à offrir était spécial et unique. "

L'atelier a permis aux membres du projet qui s'étaient décrits comme ayant passablement d'expérience de confirmer leur point de vue et de sonder les autres participants et participantes sur certaines idées et il les a incités à passer à l'action.

" L'atelier a simplement confirmé une grande partie de ce que je pensais - pas changé, mais confirmé. " et " Cela m'a permis de comprendre que je devais passer à l'action, déterminer qui, dans la collectivité, serait un bon partenaire et faire des recherches à ce sujet... C'était vraiment très motivant... "

Il est également intéressant de souligner que, dans un contexte complètement différent - suivi de l'atelier sur l'évaluation -, deux personnes ont spontanément fait des commentaires à propos de l'atelier sur l'élaboration de partenariats, commentaires qui se rapportaient à l'application des connaissances.

" Nous avons décidé de ne pas donner suite à certains de nos partenariats, parce que nous avons assisté à l'atelier sur les partenariats et qu'on y a dit qu'élaborer de bons partenariats exigeait énormément d'efforts. Aussi, de nos jours, il y a beaucoup de partenariats qui agissent de façon intéressée, un peu du genre "un service en attire un autre". Et ils ne peuvent pas vraiment vous aider. Puis élaborer des partenariats de qualité exige beaucoup de travail. Nous nous sommes donc dit "très bien, concentrons-nous sur les partenariats qui vont nous aider à atteindre nos objectifs". Nous avons donc en quelque sorte mis la pédale douce sur certains de nos partenariats et nous nous sommes dit "concentrons-nous vraiment sur [nom du partenariat]" et nous y avons mis tous nos efforts. Et [nom du deuxième partenariat] - continuons à élaborer celui-là, mettons-y toute notre énergie, et laissons les autres de côté pour le moment... nous les reprendrons où nous les avons laissés quand nos objectifs principaux pour ce projet seront atteints. Puis, nous entreprendrons un ou plusieurs autres projets". "

" Ce que nous avons le plus retenu de la conférence à propos des partenariats et de la viabilité, c'est qu'il faut cerner les besoins des deux parties. Vous savez que vous avez vraiment appris quelque chose lorsque, pour chaque atelier auquel vous avez assisté, vous avez retenu une phrase utile. À mon avis, l'expérience a été concluante. Voilà l'élément clé : cerner les besoins des deux parties. Et Dieu sait [dans ce nouveau partenariat] que nous avons, les deux parties, été en mesure de répondre à nos besoins. "

Résultats

Kirkpatrick préconise l'inclusion d'un quatrième niveau où les participants et participantes généralisent l'application des connaissances acquises à d'autres aspects de leur vie ou à d'autres projets. Personne n'a démontré ce niveau de généralisation. Encore une fois, il faut souligner qu'étant donné que l'atelier n'a eu lieu que quatre mois avant l'évaluation de suivi, il n'est pas raisonnable de s'attendre à observer un tel niveau d'apprentissage. Cependant, tout porte à croire que certains concepts ont été mis en pratique, notamment ceux se rapportant à " faire ses devoirs " (étape 1) et à l'évaluation et à l'amélioration des partenariats existants (étape 3).

Facteurs ayant été utiles ou ayant nui aux projets

On a demandé aux participants et participantes d'indiquer les facteurs qui les avaient aidés à aller de l'avant dans leur travail d'élaboration de partenariats, ainsi que ceux qui leur avaient nui. Cette question était une façon indirecte d'obtenir des commentaires sur les pratiques de la DGSPSP.

Facteurs ayant été utiles aux projets

Trois grands thèmes sont ressortis des commentaires sur les facteurs ayant aidé les participants et participantes dans l'élaboration de partenariats :
l'importance de se connaître et de savoir ce que l'on veut (divers éléments de l'étape 1), l'importance d'allouer des ressources pour que le travail se fasse et l'importance d'évaluer les partenariats existants.

La plupart des commentaires, recueillis auprès de personnes affichant divers niveaux d'expérience, se rapportent au premier thème, soit l'importance de se connaître et de savoir ce que l'on veut. Les commentaires soulignent l'importance de :

- pouvoir compter sur divers contacts et réseaux, d'être en mesure d'élargir la gamme de possibilités en matière de partenariat et d'apprécier l'importance des relations - " Mais les relations, arriver à mieux se connaître les uns les autres, l'expérience de chacun et respecter le fait qu'on peut faire quelque chose de très différent... Si cela fonctionne, c'est bien et nous ne devrions pas tous fonctionner de la même manière simplement parce que nous sommes partenaires - deux choses peuvent être compatibles sans être identiques " et " Il est intéressant de collaborer avec des partenaires qui ont des antécédents différents et d'essayer de trouver une solution commune ";
- bien connaître ses objectifs et son orientation - " Il est important que les autres connaissent votre position, ce que vous êtes prêt à investir dans le projet ";
- démontrer les avantages de son travail, la différence que l'on apporte;
- se concentrer sur les objectifs et les intérêts semblables;
- miser sur des connaissances et des forces communes; et
- s'assurer que les décideurs, ceux qui croient le plus au projet, sont présents.

De leur côté, trois personnes ayant peu ou pas d'expérience ont parlé de l'importance des ressources - l'argent, les gens, les compétences :

- pour établir un réseau de contacts et faire en sorte que ces relations se développent - " Il faut beaucoup de travail pour établir des partenariats ", " Patience - c'est ce à quoi je pense quand il s'agit de joindre les gens et d'établir un contact - organiser un projet est un processus très long et exigeant ";
- pour agir à titre de mentors - " Être jumelé à quelqu'un comme [nom] qui comprend le travail - vous n'avez pas à expliquer pourquoi vous éprouvez des difficultés... qui joue un rôle dans la médiation et la résolution de problèmes et qui fait avancer les choses. "

Finalement, une personne novice a souligné l'importance d'évaluer les partenariats existants, comme il a été mentionné auparavant.

Facteurs ayant nui aux projets

Bon nombre des thèmes qui ressortent des commentaires sur les facteurs ayant nui à l'élaboration de partenariats ont servi à confirmer les facteurs utiles cernés précédemment, notamment faire ses devoirs et s'assurer d'avoir les ressources nécessaires pour effectuer le travail.

Les membres de deux projets ont reconnu que le fait de ne pas avoir fait leurs devoirs avait nui à leur travail. Ceux d'un autre projet, novices en matière d'élaboration de partenariats, ont dit que leur organisation avait été incapable de prendre le temps nécessaire pour " faire ses devoirs " et réduire son centre d'intérêt. Les membres expérimentés d'un autre projet ont mentionné qu'ils avaient commis une erreur en ne faisant pas leurs devoirs avant de présenter une demande de subvention.
Le thème le plus important dans la présente section, quel que soit le niveau d'expérience, concerne les ressources et les capacités, à savoir l'argent, les gens, les connaissances, les compétences et le temps nécessaires pour coordonner, soutenir et assurer le travail. Lorsque les ressources se font rares, on a tendance à jouer les pompiers au lieu de planifier de façon proactive, à rivaliser au lieu de partager les ressources et de collaborer avec les autres. Quelques personnes ont parlé du temps qu'il fallait pour établir la confiance dans une relation et pour préparer le terrain. D'autres ont mentionné le manque de " financement de base ".

" Les projets ne sont pas viables sans un financement de base... Nous pouvons avoir les meilleurs partenariats du monde, mais si nous n'avons rien à leur offrir... tout le monde a besoin d'argent pour survivre. "

En outre, une participante " novice " a mentionné qu'elle n'était pas certaine du rôle de la DGSPSP et des responsabilités de la consultante en programmes relativement au renforcement des capacités.

Parmi les nouveaux thèmes qui sont ressortis des entrevues, il y a ceux-ci :

- établir une compatibilité;
- s'adapter aux contextes social et organisationnel en pleine évolution;
- faire en sorte que les partenariats fonctionnent.

Pour ce qui est de l'établissement de la compatibilité, les répondants et répondantes ont parlé d'un " manque de compatibilité " réel ou perçu avec un partenaire potentiel - par exemple, message pas très bien reçu, politiques organisationnelles contradictoires, stéréotypes, barrières culturelles, absence de décideurs à la table pour les premiers pourparlers.

Les commentaires de quatre personnes affichant différents niveaux d'expérience soulignent la difficulté de composer avec le changement, c'est-à-dire les contextes social et organisationnel en évolution, comme un changement dans l'orientation organisationnelle des partenaires, un financement instable pour les partenaires, un financement axé principalement sur les services d'urgence plutôt que sur la prévention.

Une personne a parlé de la difficulté d'assurer le bon fonctionnement des partenariats, en mettant l'accent sur l'importance de la communication.

E. À propos du soutien des projets

L'évaluation visait notamment à cerner les pratiques de la DGSPSP ayant été utiles ou nuisible à la progression des projets. Les entrevues portaient uniquement sur l'expérience des participants et participantes et il n'était pas question pour ces derniers d'émettre des hypothèses quant aux actions qui auraient pu être utiles. Malgré l'absence de questions directes ou incitatives sur les actions possibles, de nombreuses suggestions à cet égard ont été formulées.

Points de convergence

L'analyse des commentaires des participants et participantes aux ateliers sur l'évaluation et l'élaboration de partenariats fait clairement ressortir trois points de convergence en ce qui concerne les pratiques de la DGSPSP qui peuvent apporter un soutien aux projets :

- la formation continue est un soutien indispensable pour la pratique;
- les activités de formation continue doivent tenir compte des différents besoins en matière d'apprentissage;
- les ressources nécessaires doivent être mises en place pour répondre aux exigences des projets.

1. La formation continue est un soutien indispensable pour la pratique.

La plupart des personnes ont apprécié la possibilité d'assister à l'atelier sur l'évaluation. " Un atelier [sur l'évaluation] au commencement a été très utile. L'atelier de suivi [sur les partenariats] a aussi été utile. " " L'atelier [sur l'évaluation] a vraiment aidé... la structure du modèle logique de programme et le fait que nous y soyons allé(e)s tou(te)s les deux. " Et, [le(la) consultant(e) en programmes] a dit qu'il serait utile, mais pour tout vous dire, je n'y serais pas allé(e) même si je savais que c'était utile... Bon, j'y suis allé(e) quand même... et quand j'y repense... ça en a valu la peine. "

Les participants et participantes ont apprécié pouvoir assister à l'atelier sur l'élaboration de partenariats. Ils considèrent que les ateliers les aident à accroître leurs compétences et à étendre leurs réseaux. Voici les commentaires d'une personne expérimentée :

" Nous reconnaissons que Santé Canada a fait preuve de leadership en entreprenant cela - c'était formidable de voir dans quelle mesure on a fait découvrir les partenariats aux autres agences - célébrons donc le succès - Nous avons été impressionné(e)s par l'ingéniosité des concepteurs de la conférence. "

2. Les activités de formation continue doivent tenir compte des différents besoins en matière d'apprentissage.

Les participants et participantes à l'atelier sur l'évaluation ont mentionné que les consultants et consultantes en programmes devaient mieux évaluer les besoins en matière d'apprentissage et les phases de développement et mieux adapter les occasions et le contenu d'apprentissage aux besoins et phases de développement. " [Le(la) consultant(e) en programmes] pourrait avoir une meilleure compréhension de ce que nous faisons... faire preuve d'une plus grande ouverture d'esprit... porter une plus grande attention à notre expérience en matière d'évaluation " [la personne interrogée est une éducatrice professionnelle].

Dans le cas de l'atelier sur l'élaboration de partenariats, il est évident que le concept n'a pas su répondre aux différents besoins en matière d'apprentissage. Lorsque les participants et participantes n'affichent pas tous le même niveau d'expérience, cela signifie qu'ils ont des besoins différents en matière d'apprentissage et, par conséquent, qu'un atelier " universel " n'est pas la solution. Un personne expérimentée a déclaré ceci : " Il y avait des aspects intéressants et je crois que les personnes plus novices en la matière ont pu en profiter, mais pour les personnes plus expérimentées, ce n'était pas aussi utile ". Une personne novice a dit ceci : " Ça a été une bonne expérience pour nous. Il y avait beaucoup de matière qui ne correspondait pas vraiment à notre situation actuelle, mais ça valait quand même la peine d'être là. Maintenant, nous savons que l'information existe et nous pourrons nous y référer le moment venu. Avant l'atelier, nous ignorions qu'un jour nous pourrions devoir tenir compte de ces aspects. "

3. Les ressources nécessaires doivent être mises en place pour répondre aux exigences des projets.

Des participants et participantes aux deux ateliers ont déclaré que si la DGSPSP exige que l'évaluation et l'élaboration de partenariats fassent partie des projets financés, alors ils doivent pouvoir disposer des ressources nécessaires pour que cela se produise.

Par exemple, certaines personnes ont l'impression qu'on n'accorde pas assez d'importance à l'élaboration des partenariats, qui " fait partie depuis longtemps du processus de croissance et devrait obtenir autant de financement que la réalisation du projet en tant que telle. "

Autres pratiques utiles

On trouvera ci-après un bref aperçu d'autres pratiques utiles cernées par les participants et participantes à l'atelier sur l'évaluation. Compte tenu du plus grand laps de temps écoulé depuis la tenue de l'atelier, il n'est pas surprenant de constater que les participants et participantes aient davantage de choses à dire que les ceux et celles de l'atelier sur l'élaboration de partenariats.

a. Commentaires des répondants et répondantes de l'atelier sur l'évaluation

Les membres de cinq des six projets n'ont eu que des éloges à l'égard des mesures adoptées par la DGSPSP et son personnel pour appuyer les projets. Par contre, les membres d'un des projets n'étaient pas d'accord. Les membres ayant perçu du soutien ont mentionné certaines mesures en particulier.

- Accès aux ressources en matière de planification et d'évaluation : la consultante en programmes a trouvé et envoyé sur demande des ressources, écrites ou autres, et elle a distribué des documents qui, à son avis, étaient utiles. Cette initiative a été appréciée par les membres de cinq projets sur six. Au moins deux projets utilisent les modèles de rapport d'évaluation fournis par la DGSPSP et trouvent qu'ils sont utiles. " [La consultante en programmes] nous a envoyé six modèles de rapport d'évaluation. Je les ai examinés, puis j'ai choisi celui qui semblait nous convenir le mieux... "

- Consultation et appui individuels, résolution de problèmes liés au projet : " La consultation et l'appui individuels sont essentiels... Cela nous permet de connaître les idées et l'expérience des autres en matière de promotion de la santé. "

- Visites sur place : les participants et participantes ont apprécié les visites parce qu'elles constituent une occasion de discuter individuellement des problèmes liés au projet et parce que le(la) consultant(e) les a aidés à résoudre certains problèmes en se fondant sur les expériences d'autres projets. " Les visites ont aidé le groupe à se sentir plus uni et plus confiant " [Les consultants et consultantes en programmes] nous ont grandement aidés lors des visites... ils étaient disposés à répondre à nos besoins - il était très utile de savoir que nous pouvions compter sur des ressources [appui des consultants et consultantes en programmes]... il a été très utile d'avoir un point de vue de l'extérieur. "

Plusieurs personnes interrogées ont admis spontanément qu'elles avaient eu une " excellente " relation avec le(la) consultant(e) en programmes et qu'elles " se sentaient grandement appuyées... Travailler avec Santé Canada était une toute nouvelle expérience pour moi ". Une autre personne a dit spontanément : " Cela n'a plus de secret pour Santé Canada [apporter des changements dans la collectivité]. " Une autre personne a affirmé : " ils [les consultants et consultantes en programmes et le personnel de Santé Canada] font un excellent travail... Nous l'apprécions. Il n'y a pas grand-chose à redire... "

Il est également intéressant de souligner qu'une des personnes interrogées a mentionné avoir apprécié les connaissances de la DGSPSP en matière de changements dans la collectivité et de renforcement des capacités alors qu'elle commentait l'atelier sur l'élaboration de partenariats.

" Nos gens font preuve d'une méconnaissance totale de la quantité d'argent qu'il faut pour apporter des changements réels, des changements valides, et c'est ce que j'apprécie vraiment à Santé Canada. Ils comprennent tout cela... [Qu'est-ce qui vous fait dire cela?] Eh bien, c'est à cause des ateliers auxquels nous avons assisté; celui-là [atelier sur l'élaboration de partenariats] enseigne ce que nous savions déjà. Les principes que nous suivons étaient tous là, dans cet [atelier] sur les partenariats et la viabilité. Nous parlions la même langue. Ils savent déjà qu'il faut respecter la collectivité et travailler à partir des forces de cette dernière. Et, non seulement ils le savent, mais ils le reconnaissent quand cela se produit au cours d'un projet. ...Dans ce domaine [apporter des changements dans la collectivité], ce n'est pas monnaie courante. "

Autres pratiques moins utiles

On trouvera ci-après un bref aperçu d'autres pratiques moins utiles cernées par les participants et participantes aux deux ateliers.

a. Commentaires des répondants et répondantes de l'atelier sur l'évaluation

Parmi les pratiques de la DGSPSP visant à appuyer les projets que les personnes interrogées ont trouvées moins utiles, il y a celles-ci :

Les délais trop courts (un à trois ans) ne correspondent pas à la réalité des projets qui ont besoin d'un financement continu pour apporter des changements dans la collectivité et les poursuivre. " Nous sommes bien partis maintenant... mais il est malheureux que nous ayons un échéancier si court. " " Il faut deux à trois ans pour atteindre la vitesse de croisière permettant le changement... Et, à ce moment-là, le financement prend fin. "

Quelques-unes des personnes interrogées ont fait spontanément des commentaires sur d'éventuelles pratiques que les projets considéreraient utiles en termes de soutien :

" J'encouragerais fortement le maintien du financement de la formation pour le personnel permanent et le personnel des projets [afin d'assurer le renforcement des capacités].J'ai pu y avoir recours [compétences et connaissances de l'atelier sur l'évaluation] dans le cadre de ma propre pratique parce que je n'étais pas gestionnaire. Et quand le projet sera terminé, je serai encore là... "

Continuer à financer les " projets qui sont l'initiative de citoyens et qui visent l'amélioration de la santé des Canadiens... "

Continuer à financer les petits projets et à fournir des fonds en petites quantités : " En termes de coût, nous étions un petit projet, mais nous avons fait du bon travail. Ils [Santé Canada] en ont eu beaucoup pour leur argent dans ces petits projets. "

Appuyer les projets en offrant une formation seulement au besoin : " Et si les objectifs du projet ne sont pas atteints, alors ils ont besoin d'aide. Seulement dans ce cas. "

" Si vous connaissiez quelqu'un qui n'a pas son mot à dire dans votre financement, je me demande si vous seriez plus enclin à faire cet appel [pour obtenir de l'aide ou des conseils]. "

b. Commentaires des répondants et répondantes de l'atelier sur l'élaboration de partenariats

Parmi les pratiques de la DGSPSP visant à appuyer les projets que les personnes interrogées n'ont pas trouvées utiles, il y a celles-ci :

Un processus de planification et de mise en œuvre de l'atelier qui n'a pas tenu compte du savoir-faire de la collectivité : " Utilisez la collectivité, confiez des contrats à ses membres, nous sommes les experts. J'avais l'impression que les mauvaises personnes s'adressaient aux mauvaises gens. J'avais l'impression qu'il aurait mieux valu que ce soit nous, avec un groupe de personnes de Santé Canada comme participants, les groupes communautaires qui vous parlent de partenariats - nous n'avons peut-être pas écrit là-dessus, mais nous avons une longue et riche expérience. " " Puisqu'on parle de partenariat, il faudrait avoir un comité formé de personnes du gouvernement et des collectivité pour organiser l'atelier. "

Aucun suivi de l'atelier : un des personnes expérimentées est d'avis que l'atelier " aurait pu être une activité de suivi parce qu'il faut du temps pour progresser et aller de l'avant. "

Une certaine ambiguïté concernant le rôle des consultants et consultantes en programmes : cette ambiguïté a fait perdre à une personne " novice " des occasion d'obtenir du soutien au-delà de celui offert pour l'évaluation du projet. Cette personne a également eu l'impression qu'il serait important que les consultants et consultantes en programmes travaillent en collaboration avec le personnel de première ligne depuis le début du projet afin d'en faciliter l'élaboration et la mise en œuvre.

Trois personnes étaient préoccupées par les coûts élevés de l'atelier et ont fait quelques suggestions sur la façon dont l'argent pourrait être dépensé de manière plus efficace, sans jamais remettre en question l'utilité des ateliers. Voici un des commentaires :

" Je trouve que l'argent, bien que les ateliers soient très utiles, pourrait être utilisé à d'autres fins. Je ne sais pas encore lesquelles... de l'argent qui pourrait mieux servir dans les programmes, servir à financer des rencontres individuelles entre le(la) consultant(e) en programmes et les membres du projet ou, s'il y a d'autres ateliers, pouvoir avoir accès à cet argent pour assister aux ateliers qui sont dans votre région et qui ne nécessiteront pas de frais de déplacement élevés. "

Résultats non prévus

a. Commentaires des répondants et répondantes de l'atelier sur l'évaluation

Presque toutes les interventions en matière de renforcement des capacités peuvent avoir des résultats non prévus, positifs comme négatifs. Pour ce qui est des résultats positifs, une des participantes a constaté certaines faiblesses chez son personnel et elle a pu utiliser les outils et les résultats d'évaluation pour qu'il puisse mieux rendre compte de ses actions relatives aux activités du projet. Les membres d'un autre projet ont compris l'importance de planifier et de mettre leur plan par écrit afin que les autres puissent comprendre l'orientation et la vision du projet.

" ...avoir un plan à montrer au personnel et aux bénévoles qui ne saisissent pas pleinement la vision a été utile... devoir faire ces choses [planification et évaluation] a été utile pour le personnel et les bénévoles qui ont besoin d'être guidés. Cela les a aidés à emboîter le pas et à rattraper les autres [lorsqu'ils se sont joints au reste du groupe]. ...Cela nous a aidés à recruter du personnel et des bénévoles et à les garder. "

Une autre responsable de projet s'est heurtée aux divergences de perceptions relativement aux interventions. Elle croyait que les clients seraient très heureux des services supplémentaires, puisqu'ils allaient les aider à mieux gérer leurs vies et à vivre plus sainement. En définissant les hypothèses dans le cadre du modèle logique de programme, elle s'est rendu compte que la plupart des clients du programme ne partageaient vraiment pas son point de vue. Elle a accepté la chose et, avec l'aide du personnel et du conseiller communautaire, elle a examiné comment faciliter l'accès aux nouveaux services tout en minimisant la perception de répercussions négatives. Il s'agissait d'une constatation majeure pour cette responsable de projet, qui lui a permis d'accroître ses capacités afin de planifier d'éventuelles interventions et de revoir les interventions existantes.

F. Analyse des résultats

L'évaluation de suivi des deux ateliers de la DGSPSP (évaluation et élaboration de partenariats) portait principalement sur deux questions fondamentales :

Les ateliers ont-ils permis aux participants et participantes d'accroître leurs connaissances et compétences en matière d'évaluation ou d'élaboration et de maintien de partenariats, et ont-ils réussi à modifier les attitudes à cet égard?

Selon les participants et participantes, quelles sont les actions de la DGSPSP qui, dans l'optique de leur projet, ont été utiles ou, au contraire, nuisibles?

Selon les résultats de l'évaluation de suivi, la réponse à ces deux questions est " oui ".

1. Les ateliers ont permis aux participants et participantes d'accroître leurs connaissances et compétences en matière d'évaluation et d'élaboration de partenariats, en plus d'avoir réussi à modifier leurs attitudes à cet égard.

La formation continue peut contribuer à modifier les attitudes et à accroître les connaissances et les compétences dans les domaines de l'évaluation et de l'élaboration de partenariats.

Au cours des deux ateliers, ce sont les participants et participantes les moins expérimentés qui ont le plus bénéficié des activités d'apprentissage. Toutefois, même pour les personnes expérimentés, les activités d'apprentissage peuvent jouer un rôle important dans l'élaboration de projets, notamment en confirmant la validité des pratiques existantes.

Des expériences d'apprentissage riches et pertinentes peuvent avoir des incidences importantes sur les participants et participantes et améliorer leurs activités, leurs connaissances et leurs compétences en matière de planification et d'évaluation.

Comme il a été observé dans le cadre de l'atelier sur l'évaluation, l'apprentissage axé sur la pratique est efficace pour modifier les attitudes et accroître les connaissances et les compétences, surtout si à cela s'ajoute l'obligation d'effectuer des rapports d'évaluation.

2. Les actions de la DGSPSP sont en grande partie perçues comme étant utiles à la poursuite des projets.

Toute forme de soutien de la part de la DGSPSP est appréciée, y compris le rôle des consultants et consultantes en programmes qui offrent des consultations et du soutien personnalisés, ainsi que la tenue d'ateliers visant à appuyer les pratiques.

Les conclusions nous aident également à mieux comprendre certaines pratiques moins favorables, comme le financement à court terme.

G. Recommandations concernant les pratiques

À partir des résultats de l'évaluation de suivi, les six recommandations suivantes sont faites à la DGSPSP en vue d'améliorer le soutien aux projets financés :

1. Continuer à offrir des ateliers.
La formation continue peut contribuer à modifier les attitudes et à accroître les connaissances et les compétences dans les domaines de l'évaluation et de l'élaboration de partenariats. L'offre d'activités d'apprentissage, comme les ateliers, constitue un excellent moyen de soutenir les projets dans leur pratique.

2. Évaluer attentivement les besoins en matière d'apprentissage lors de la planification des ateliers.
Les activités les plus bénéfiques sont celles qui visent les besoins en matière d'apprentissage des membres à des étapes précises de la vie du projet. Il est important d'évaluer les besoins de chacun des projets et de déterminer si chacun trouvera le contenu de l'atelier pertinent selon l'étape à laquelle il est rendu. Il est avantageux de fournir des ressources didactiques en planification et en évaluation au tout début des projets.

Le concept de l'atelier doit tenir compte de différents besoins en matière d'apprentissage. Les activités doivent varier selon l'expérience des participants et participantes. Il n'y a pas d'atelier universel. Par exemple, dans le cas de l'atelier sur l'élaboration de partenariats, il aurait été davantage utile que les novices se concentrent sur l'application des nouvelles connaissances directement à leur travail et sur l'élaboration de leur propre stratégie. Quant aux personnes plus expérimentées, il semble que les possibilités de réseautage offertes par l'atelier aient grandement été appréciées de même que les occasions d'aborder certaines questions liées à la mise en œuvre, comme la résolution des conflits.

3. Réserver un rôle à la collectivité dans la planification et la tenue d'activités de formation continue.
L'engagement de projets expérimentés dans la planification et la tenue d'ateliers et autres activités d'apprentissage contribue à enrichir le processus et à renforcer les capacités. Une des options seraient de mettre sur pied des comités de planification mixtes formés de personnes provenant du gouvernement et des collectivités, ou encore de demander à des groupes financés et expérimentés de participer à ces activités d'apprentissage.

4. Maintenir le soutien offert par les consultants et consultantes en programmes de la DGSPSP.
Un des rôles principaux des consultants et consultantes en programmes est de renforcer les capacités des projets. La plupart des membres des projets considèrent ce rôle comme un soutien positif qui, bien souvent, les aide à connaître un meilleur rendement. Les consultants et consultantes en programmes peuvent offrir des conseils personnalisés et individuels en effectuant des visites sur place et faciliter l'accès à un plus large éventail d'initiatives, comme les ateliers.

5. Offrir de nouvelles formes de soutien afin d'améliorer et de faciliter la pratique.
Les projets ont besoin d'une vaste gamme de soutiens continus pour renforcer leurs capacités. Les ateliers et les consultations individuelles offerts par les consultants et consultantes en programmes apportent un soutien important. Il existe aussi d'autres formes de soutien, notamment les ateliers de suivi qui facilitent la transition vers la pratique et les résultats, ainsi que la mise en place de soutiens plus économiques, comme l'accès à des ateliers régionaux. Les participants et participantes ont également mentionné l'importance du financement des activités liées à l'évaluation et à l'élaboration de partenariats.

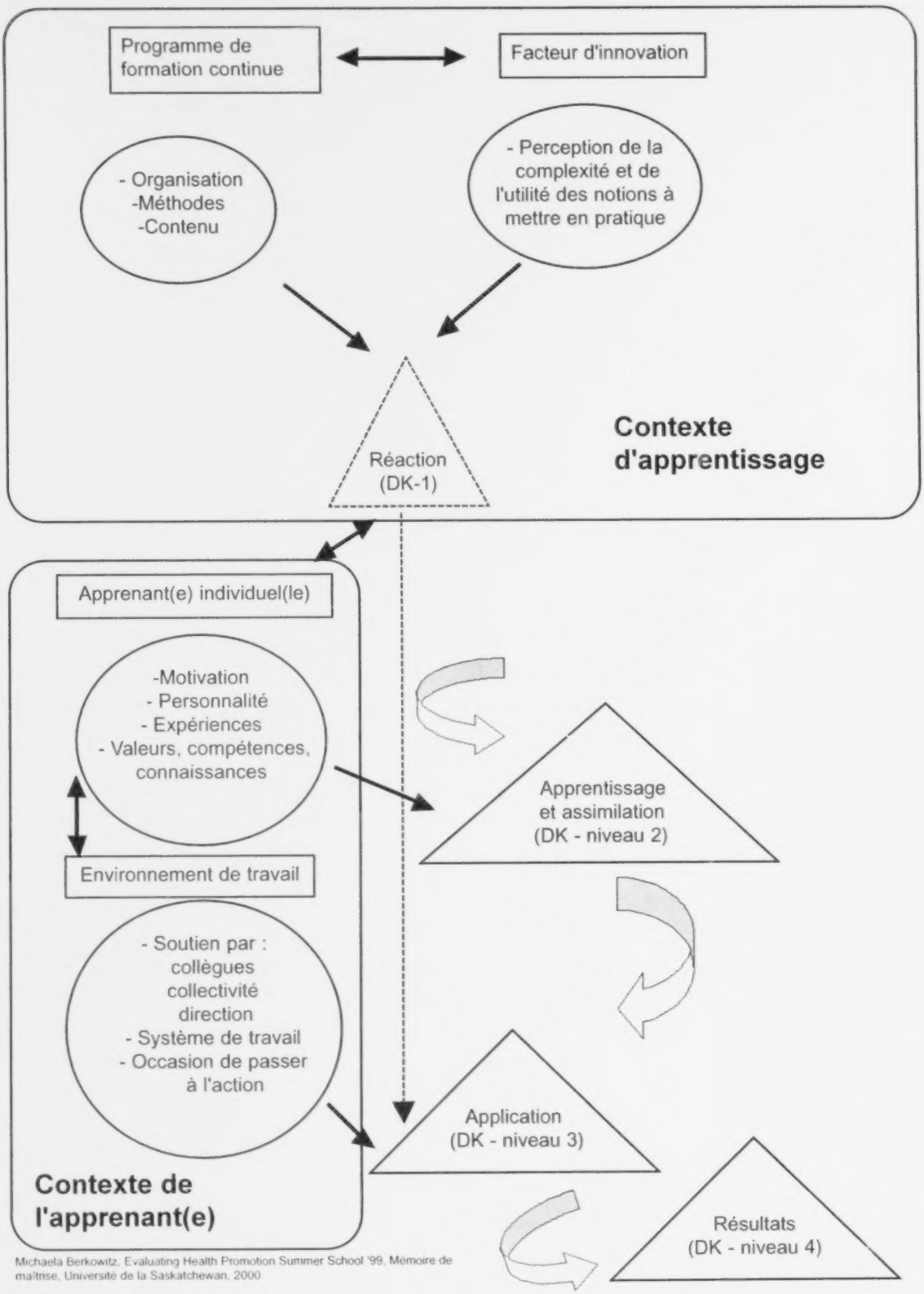
6. Exiger que les projets financés effectuent une évaluation.
Le fait de rendre les évaluations obligatoires n'est pas seulement signe d'une bonne intendance. En effet, cela peut également encourager les membres à perfectionnement leurs projets. Sans ce caractère obligatoire, les projets pourraient être tentés de sacrifier le temps prévu pour les évaluations au profit d'autres activités.

H. Conclusion

Les résultats de l'évaluation de suivi confirment que les ateliers ont réussi à accroître les connaissances et les compétences et à modifier les attitudes en ce qui a trait à l'évaluation et à l'élaboration de partenariats.

En outre, les résultats de l'évaluation de suivi donnent un aperçu des pratiques de soutien de la DGSPSP et révèlent que la plupart des actions de la DGSPSP sont perçues comme étant favorables et utiles aux projets. Cependant, il serait nécessaire de recueillir des renseignements à partir d'un plus grand nombre de projets, et sur une plus longue période, pour répondre à la question, complexe et importante, qui suit : " de quelles façons la DGSPSP pourrait mieux appuyer les projets? "

Annexe A : Modèle du contexte d'apprentissage



Michaela Berkowitz, Evaluating Health Promotion Summer School '99, Mémoire de maîtrise, Université de la Saskatchewan, 2000.

Annexe B : Cadre d'évaluation

l'atelier sur l'évaluation et la planification (septembre 2001) sur les projets financés, tandis que le deuxième est axé sur les répercussions de l'atelier sur l'élaboration de partenariats (septembre 2002). Pour chacun des volets, l'évaluation portera une attention particulière aux conséquences, pour les projets et leurs membres, résultant de la participation à l'atelier sur l'évaluation (septembre 2001) et à l'atelier sur l'élaboration de partenariats (septembre 2002). Meredith Moore, de Moore Chamberlin & Associates, et Karen Andres, de la Direction générale de la santé de la population et de la santé publique (DGSPSP) de Santé Canada, région du Manitoba et de la Saskatchewan, seront responsables du volet relatif à l'atelier sur l'évaluation. Francine Deroche, de Consultation Deroche Consulting, et Rhonda Chorney, de la Direction générale de la santé de la population et de la santé publique (DGSPSP) de Santé Canada, région du Manitoba et de la Saskatchewan, seront responsables du volet concernant l'atelier sur l'élaboration de L'évaluation comportera deux volets liés : le premier a trait aux répercussions de partenariats.

Le personnel participant de Santé Canada cherche à répondre aux deux questions fondamentales suivantes :

1. Les ateliers ont-ils permis aux participants et participantes d'accroître leurs connaissances et leurs compétences en matière d'évaluation et d'élaboration de partenariats, et ont-ils réussi à modifier les attitudes à cet égard?

2. Selon les participants et participantes, quelles sont les actions de Santé Canada qui, dans l'optique de leur projet, ont été utiles ou, au contraire, nuisibles?

Le personnel de Santé Canada est également intéressé à recueillir des renseignements qui l'aideront à mieux appuyer les projets tout au long de leur cheminement, de la conceptualisation et de la rédaction de lettres d'intention jusqu'aux propositions finales, en passant par la mise en œuvre et l'évaluation. Il appert qu'il faudra avoir acquis de l'expérience auprès de nombreux projets pour répondre à cette question à la fois importante et complexe. Toutefois, on prévoit que la présente évaluation permettra de se renseigner sur les actions utiles et nuisibles et, qu'avec le temps et après de nombreux projets, ces renseignements pourront servir à faire la lumière sur de meilleures pratiques de soutien.

Atelier sur l'évaluation

Questions et problèmes	Indicateurs pour le projet	Indicateurs pour le personnel/ autres
Quelles conséquences, s'il y a lieu, découlent de la participation d'au moins un membre du projet à l'atelier? Les objectifs de l'atelier ont-ils été atteints? - décrire la logique des buts et activités du projet - indiquer les éléments clés des activités d'évaluation du projet - créer un schéma d'évaluation du projet	Niveau 1 - ébauche du concept d'évaluation/plan du projet (p. ex., copie du modèle logique élaboré à l'atelier)	Niveau 1 (DK) - Réaction - satisfaction/réaction à l'égard de l'atelier - pouvoir expliquer l'aspect " théorique ou logique " du projet? - pouvoir décrire les activités d'évaluation qu'on envisage de réaliser ou de déléguer
Les participants et participantes ont-ils appris des concepts clés? Les participants et participantes ont-ils retenu ces concepts?	Niveau 2	Niveau 2 (DK) - Apprentissage et assimilation - se rappeler les concepts clés de l'atelier (logique de programme, liens entre les objectifs au cours des différentes périodes, différences entre les objectifs et les activités, importance d'effectuer des évaluations dès le début du projet) - pouvoir établir un lien entre les concepts de l'atelier et les connaissances antérieures - pouvoir donner des exemples des concepts de l'atelier - se rappeler avoir décrit les concepts clés de l'atelier à d'autres personnes de l'organisation (seulement quelques-uns étaient applicables)
Les participants et participantes ont-ils utilisé ces concepts pour élaborer un schéma d'évaluation? Quels efforts ont été déployés pour s'acquitter des tâches liées à l'évaluation? Les attitudes et les opinions des participants et participantes à l'égard des évaluations ont-elles évolué en ce qui concerne le projet en particulier?	Niveau 3 - schéma d'évaluation; description du processus à élaborer - activités d'évaluation - utilisation des données de l'évaluation pour l'élaboration du projet et les révisions ou modifications - utilisation de l'évaluation dans le cadre d'autres activités ou programmes non liés au projet	Niveau 3 (DK) - Application - attitudes plus positives à l'égard des évaluations (accorder une plus grande importance aux évaluations, démontrer un plus grand intérêt, être plus confiant, souhaiter participer) - avoir essayé de créer un schéma d'évaluation - avoir créé un schéma - avoir finalisé un schéma - avoir recueilli des données - avoir analysé et interprété les données - avoir rédigé un rapport d'évaluation - avoir encouragé les autres à adopter une méthode d'évaluation dans le cadre de leur travail

Questions et problèmes	Indicateurs pour le projet	Indicateurs pour le personnel/ autres
Les participants et participantes ont-ils utilisé les concepts clés dans le cadre d'autres projets ou programmes?		Niveau 4 (DK) - Résultats - avoir utilisé les concepts de l'atelier dans le cadre d'autres projets ou programmes - s'être servi des renseignements tirés de l'évaluation pour orienter l'élaboration d'autres programmes en dehors des projets financés par SC
Quelles répercussions l'atelier a-t-il eues sur les participants et participantes?	Changements au niveau des attitudes, des connaissances ou des compétences en matière d'évaluation chez les membres du projet et autres membres de l'organisme	Changements au niveau des attitudes, des connaissances ou des compétences en matière d'évaluation chez les participants et participantes
Qu'entend-on par aider ou nuire aux projets? - autres activités de renforcement des capacités, environnements, ressources (internes/externes), autres interventions de SC		Facteurs utiles autodéclarésFacteurs nuisibles autodéclarés
Quelles actions prises par Santé Canada sont perçues comme ayant été utiles ou nuisibles aux projets?En quoi ces actions sont-elles utiles ou nuisibles?		Facteurs utiles/nuisibles autodéclarés

Enchaînement des questions d'entrevue pour l'atelier sur l'évaluation

Bref rappel concernant l'atelier dont il est question, ses objectifs, ses échéanciers, etc. Santé Canada aimerait connaître vos commentaires sur certains aspects de l'atelier auquel nous avons participé ensemble. J'aimerais savoir dans quelle mesure l'atelier a été utile ou inutile pour votre projet. Je vais vous poser quelques questions sur ce que vous avez retenu de l'atelier, sur la progression - ou la non-progression - de votre travail relativement à l'évaluation et à l'élaboration de partenariats, et dans quelle mesure Santé Canada a contribué ou nui à l'évolution de votre projet. L'entrevue durera entre 45 et 60 minutes. Avez-vous le temps maintenant ou préférez-vous que nous fixions un autre moment?

Demander l'autorisation d'enregistrer l'entrevue.
Indiquer clairement les aspects de confidentialité et d'anonymat.
Demander l'autorisation d'utiliser des citations (les citations qui pourraient permettre l'identification de leurs auteurs ne sont pas utilisées).
Expliquer à quelles fins seront utilisés le rapport final et les résultats.
Insister sur l'importance de répondre franchement afin que l'on puisse apprendre comment être plus utile aux projets à l'avenir; garantir qu'aucun renseignement ne sera utilisé de façon à nuire au projet.

Description du projet et de sa progression

1. Notre dernière conversation remonte à un bon moment déjà. Pouvez-vous me rappeler en quoi consiste votre projet et me parler brièvement de votre objectif premier et de quelques-unes de vos activités principales? (Demander des précisions sur les objectifs et activités de départ, faire ressortir les histoires de réussite, porter attention aux changements initiaux.)

2. J'aimerais savoir où en est votre projet. Avez-vous accompli les changements que vous vouliez? (Chercher à connaître dans quelle mesure la théorie est conforme ou non à la réalité en relevant les activités qui ont produit des résultats semblables ou dissemblables à ceux prévus, les facteurs particuliers ayant contribué ou nui au succès, les difficultés prévues ou non, les changements aux plans du programme; demander des précisions sur les raisons des changements dans les plans ou l'orientation du programme, le cas échéant.)

3. D'après votre expérience, *quels sont les facteurs qui ont aidé* votre projet à aller de l'avant au cours de la dernière année? (Chercher à savoir pourquoi les facteurs ont été utiles; demander des précisions sur les activités de Santé Canada y compris l'atelier sur l'évaluation; demander des précisions sur les premières conclusions; secteurs possibles, autres interventions en matière de renforcement des capacités, environnement, ressources - internes ou externes provenant d'organisme de parrainage, autres interventions de Santé Canada.)

4. Au cours de la dernière année, certains facteurs ont-ils empêché votre projet de progresser comme vous l'aviez planifié ou ont-ils ralenti votre travail? (Demander des précisions sur les éléments manquants ou sur ce qui aurait été utile pour contrer les facteurs nuisibles; demander des précisions sur les actions de Santé Canada qui ont pu nuire au projet.)

Maintenant, parlons plus précisément de l'atelier auquel nous avons participé.

5A. Pourquoi avez-vous participé à l'atelier?

5B. Vous rappelez-vous quelque chose de particulier au sujet de l'atelier?

6. Vous rappelez-vous autres choses? (Demander des précisions sur ce qui a été appris au sujet de l'évaluation, de l'utilisation de modèles logiques, des liens entre les objectifs au fil du temps, des différences entre les objectifs et les activités, de l'importance d'effectuer des évaluations dès le début du projet.)

7. Au cours de l'atelier, nous avons essayé de permettre à tous les participants et participantes de définir clairement ce qu'ils souhaitent accomplir, ainsi que la façon dont ils allaient évaluer la progression vers l'atteinte de leurs objectifs. De retour au travail après avoir participé à l'atelier, avez-vous utilisé les modèles et plans créés à l'atelier?

8A. Pouvez-vous me décrire les efforts que vous avez déployés, depuis l'atelier, pour l'évaluation de votre projet? Je sais que certains projets n'ont pas pu faire beaucoup de progrès, alors que d'autres ont pu progresser assez facilement. (Demander des précisions sur l'existence de concepts, schémas ou plans d'évaluation; l'élaboration de questions réelles ou éventuelles; la création d'outils d'évaluation ou de mécanismes de collecte de données; l'instauration d'un mécanisme d'évaluation initiale.)

8B. Vous avez dû préparer un rapport intérimaire pour Santé Canada qui repose sur vos conclusions à mi-parcours. Comment vous-même et le projet avez-vous utilisé ces conclusions?

9. Dans les efforts que vous avez déployés, qu'est-ce qui vous a été utile pour aller de l'avant? (Demander des précisions sur les effets de l'atelier ou de Santé Canada.)

10. Dans les efforts que vous avez déployés, qu'est-ce qui a empêché que vous ne progressiez autant que vous l'auriez voulu? (Demander des précisions sur les effets de l'atelier ou de Santé Canada.)

11. Pouvez-vous me dire si votre projet a évolué de quelque façon que ce soit parce que vous avez décidé de passer à l'action au sujet des évaluations?
(Demander des précisions sur l'utilisation des conclusions intérimaires, les mécanismes d'évaluation qui ont donné lieu à des changements au niveau du schéma, des activités ou mécanismes du projet.)

Maintenant, je vais vous poser quelques questions sur vos antécédents et votre expérience en ce qui a trait aux évaluations.

12. Avant d'assister à l'atelier de l'automne 2001, quelle était votre expérience en matière d'évaluation? Vous décririez-vous comme étant très à l'aise (vous êtes capable de nager dans la partie profonde de la piscine) ou pas très à l'aise (vous préférez demeurer dans la partie peu profonde ou vous avez peut-être même peur de l'eau)? (Demander des précisions sur les niveaux d'expérience et les expériences antérieures, bonnes/mauvaises, etc.)

13. Parlez-moi de vos attitudes envers les évaluations avant l'atelier? (Demander des précisions sur l'importance des évaluations, les intérêts/aversions, manque de connaissances.)

14. Diriez-vous que vous avez plus ou moins les mêmes opinions ou attitudes à l'égard des évaluations qu'avant l'atelier, ou vos attitudes ont-elles changé de quelque façon que ce soit? (Demander des précisions sur les changements d'intérêts, l'importance accordée aux évaluations, l'utilité des évaluations.)

Nous arrivons aux dernières questions.

15. Pouvez-vous penser à d'autres aspects qui ont changé pour vous ou pour le projet au cours des seize derniers mois à la suite de l'atelier sur l'évaluation? (Porter attention aux éclaircissements, à tout changement dans la conceptualisation du projet, à l'utilisation d'évaluations dans le cadre d'autres entreprises, projets ou programmes.)

16. Maintenant, j'aimerais aller au-delà des détails de l'atelier sur l'évaluation. Avez-vous tiré d'autres leçons sur la façon d'apporter des changements visant à améliorer le bien-être ou la santé de votre collectivité? (Porter attention aux changements d'attitudes, de connaissances ou de compétences relativement à la planification, à la mise en œuvre ou à l'évaluation de programme.)

17. Y a-t-il d'autres observations que vous aimeriez faire connaître à Santé Canada ou aux personnes qui organisent les ateliers?

Aimeriez-vous obtenir un exemplaire du rapport sur le processus d'évaluation?

Je vous remercie du temps que vous m'avez accordé.

Enchaînement des questions d'entrevue pour l'atelier sur l'élaboration de partenariats

Introduction

Bonjour, je m'appelle Rhonda Chorney. Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cette entrevue. Comme vous le savez, la Direction générale de la santé de la population et de la santé publique (DGSPSP) de Santé Canada fait un suivi auprès d'un échantillon de participants et participantes qui ont assisté à l'atelier sur l'élaboration de partenariats à Saskatoon en septembre 2002.

Mes collègues de la DGSPSP, dont Karen Andres, aimeraient connaître vos commentaires sur certains aspects de l'atelier. J'aimerais savoir dans quelle mesure l'atelier a été utile pour votre travail. Je vais vous poser quelques questions sur ce que vous avez retenu de l'atelier, sur la progression - ou la non-progression - de votre travail relativement à l'élaboration de partenariats, et dans quelle mesure Santé Canada a contribué ou nui à votre progrès.

L'entrevue ne devrait pas durer plus d'une heure (pour les entrevues individuelles)/de deux heures (pour les entrevues de groupe).

Demander l'autorisation d'enregistrer l'entrevue (le cas échéant).
Indiquer clairement les aspects de confidentialité et d'anonymat.
Demander l'autorisation d'utiliser des citations (les citations qui pourraient permettre l'identification de leurs auteurs ne sont pas utilisées).
Expliquer à quelles fins seront utilisés le rapport final et les résultats.
Insister sur l'importance de répondre franchement afin que l'on puisse apprendre comment être plus utile aux projets à l'avenir; garantir qu'aucun renseignement ne sera utilisé de façon à nuire au projet.
Confirmer que le questionnaire a été reçu à l'avance.

Questions

Description du travail et de l'étape à laquelle il est rendu

1. Quelques mois ont passé depuis la tenue de l'atelier sur l'élaboration de partenariats. Pouvez-vous me dire pourquoi avez-vous assisté à l'atelier? Quelles étaient vos principales attentes? (Demander des précisions sur les objectifs et activités de départ, faire ressortir les histoires de réussite, porter attention aux changements initiaux.)

2. J'aimerais savoir où en est votre travail. Où en est votre stratégie d'élaboration de partenariats par rapport aux partenariats existants? Par rapport aux nouveaux partenariats, s'il y a lieu? (Chercher à connaître dans quelle mesure les concepts clés en matière d'élaboration de partenariats sont conformes à la réalité en prenant note des mesures adoptées pour élaborer des partenariats - se connaître soi-même, savoir ce que l'on veut, établir une compatibilité, mettre tout en place, faire en sorte que cela fonctionne, évaluer et améliorer un partenariat, y mettre un terme -, des facteurs particuliers ayant contribué ou nui au succès, des difficultés prévues ou non, des changements dans les plans; demander des précisions sur les raisons des changements, le cas échéant.)

3. D'après votre expérience, quels sont les facteurs qui, au cours des quelque cinq derniers mois, ont contribué à l'avancement de votre travail en matière d'élaboration de partenariats? (Chercher à savoir pourquoi les facteurs ont été utiles; demander des précisions sur les activités de Santé Canada y compris l'atelier sur l'élaboration de partenariats.)

4. Au cours des quelque cinq derniers mois, certains facteurs ont-ils empêché votre travail de progresser comme vous l'aviez planifié ou ont-ils ralenti votre progression? (Demander des précisions sur les éléments manquants ou sur ce qui aurait été utile pour contrer les facteurs nuisibles; demander des précisions sur les actions de Santé Canada qui ont pu nuire au travail.)

Maintenant, parlons plus précisément de l'atelier sur l'élaboration de partenariats.

5. Vous rappelez-vous quelque chose de particulier au sujet de l'atelier?

6. Vous rappelez-vous autres choses? (Demander des précisions sur ce qui a été appris au sujet de l'élaboration de partenariats - dresser des bilans, savoir ce que l'on veut, établir une compatibilité, résolution de conflits, leadership, rôles et responsabilités, faire en sorte que cela fonctionne, évaluer et améliorer un partenariat, y mettre un terme.)

7. Au cours de l'atelier, nous avons essayé de permettre à tous les participants et participantes de rédiger un plan d'action pour l'élaboration de partenariats - se connaître soi-même, savoir ce que l'on attend d'un partenariat, établir une compatibilité, déterminer ce qu'il faut pour que cela fonctionne, l'évaluation. De retour au travail après avoir participé à l'atelier, avez-vous utilisé les modèles et plans créés à l'atelier?

8. a) Pouvez-vous me décrire les efforts que vous avez déployés, depuis l'atelier, relativement à l'élaboration de partenariats? Je sais que certains projets, groupes ou organisations n'ont pas pu faire beaucoup de progrès, alors que d'autres ont pu progresser assez facilement. (Demander des précisions sur l'existence de concepts, schémas ou plans d'élaboration de partenariats; évaluation,

amélioration/réorientation et fin de partenariats existants; élaboration de nouveaux partenariats.)
8. b) Pouvez-vous me donner des exemples de ce que vous avez fait, depuis l'atelier, pour évaluer et améliorer vos partenariats existants? (Demander des précisions sur les changements et l'application des leçons apprises aux nouveaux partenariats.)

9. Dans les efforts que vous avez déployés, qu'est-ce qui vous a été utile pour aller de l'avant? (Demander des précisions sur les effets de l'atelier ou de Santé Canada, le cahier de Labonté, d'autres soutiens en matière de renforcement des capacités, le contexte environnemental y compris les occasions et attitudes, les ressources disponibles au départ.)

10. Dans les efforts que vous avez déployés, qu'est-ce qui a empêché que vous ne progressiez autant que vous l'auriez voulu? (Demander des précisions sur les effets de l'atelier ou de Santé Canada, le cahier de Labonté, d'autres soutiens en matière de renforcement des capacités, le contexte environnemental y compris les occasions et attitudes, les ressources disponibles au départ)

11. Pouvez-vous me dire si votre travail a évolué de quelque façon que ce soit parce que vous avez décidé de passer à l'action au sujet de l'élaboration de partenariats?

Maintenant, je vais vous poser quelques questions sur vos antécédents et votre expérience en ce qui a trait à l'élaboration de partenariats.

12. Avant d'assister à l'atelier de l'automne 2002, quelle était votre expérience en matière d'élaboration de partenariats? (Demander des précisions sur les niveaux d'expérience et les expériences antérieures, bonnes/mauvaises, etc.)

13. a) Pouvez-vous me dire ce que vous pensiez de l'élaboration de partenariats avant l'atelier? (Demander des précisions sur l'importance de l'élaboration de partenariats, les intérêts/aversions, le manque de connaissances.)

13. b) Diriez-vous que vous avez plus ou moins les mêmes opinions ou attitudes à l'égard de l'élaboration de partenariats qu'avant l'atelier, ou vos opinions ont-elles changé de quelque façon que ce soit? (Demander des précisions sur les changements d'intérêts, l'importance accordée à l'élaboration de partenariats, l'utilité de l'élaboration de partenariats pour la viabilité du projet.)

Nous arrivons à la fin du questionnaire. Je n'ai qu'une autre question relativement à ce qui a changé, le cas échéant, à la suite de votre participation à l'atelier.

14. Pouvez-vous penser à d'autres aspects qui ont changé pour vous ou pour votre travail au cours des cinq derniers mois à la suite de l'atelier sur l'élaboration de partenariats? (Porter attention aux éclaircissements, à tout changement dans la conceptualisation du projet, à l'application du concept d'élaboration de partenariats dans le cadre d'autres entreprises, projets ou programmes.)

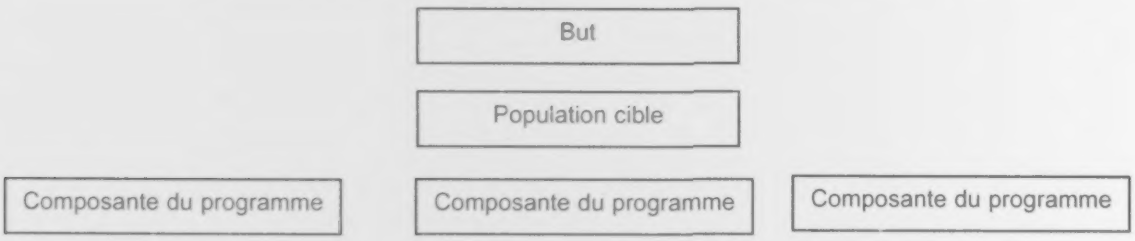
15. Quelles sont les leçons les plus importantes que vous avez apprises concernant l'entreprise d'un projet/travail comme le vôtre? Quels conseils donneriez-vous aux autres afin qu'ils puissent procéder mieux ou plus facilement aux changements que vous essayez vous-même de réaliser?

16. Y a-t-il d'autres observations que vous aimeriez faire connaître à Santé Canada ou aux personnes qui organisent les ateliers?

Conclusion

Je vous remercie du temps que vous m'avez accordé. Aimeriez-vous obtenir un sommaire du rapport final? Dans l'affirmative, veuillez me laisser vos coordonnées.

Annexe C: Modèle logique



Pour CHACUNE des composantes du programme

Phase	Objectifs	Indicateurs	Hypothèses	Valeurs PS	Activités
Fin du projet					
Milieu du projet					
Début du projet					